



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

INTERNÍ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

INTERNAL COMMUNICATION IN A CHOSEN COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jitka Burianová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Jitka Burianová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Interní komunikace ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav fungování interní komunikace ve společnosti Česká spořitelna a navrhnout efektivnější formy sdílení jak obecných, tak krizových informací se zaměstnanci.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-2-7-1407-3.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Pearson Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999, 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007, 399 s. ISBN 978-80-72-1-168-3.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0-92-2.

RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

V mé diplomové práci se zabývám zhodnocením interní komunikace ve společnosti Česká spořitelna. V první části práce zaměřené na teorii, zdůrazňuji důležitost kvalitního fungování interní komunikace a důsledky jejích nedostatků. Tyto poznatky uplatňuji i v praktické části, kterou navíc doplňuji o charakteristiku společnosti Česká spořitelna a důležité milníky vzniku interní komunikace ve společnosti. V analytické části zjišťuji spokojenost zaměstnanců s aktuální situací. Práce představuje návrhy sloužící ke zjednodušení předávání zpráv a vyhnutí se přebytnému zahlcení informacemi, které nejsou pro všechny zaměstnance relevantní.

KLÍČOVÁ SLOVA

Interní komunikace, krizová komunikace, informace, hotline

ABSTRACT

My diploma thesis deals with the evaluation of internal communication in Česká spořitelna. The first part of my work is focused on theory, emphasizing the importance of good functioning internal communication and the consequences of its deficiencies. I also apply this knowledge in the practical part, which is supplemented by the characteristics of Česká spořitelna and the important milestones of the origin of internal communication in the company. In the analytical part, I investigate the employees' satisfaction with the current situation. The paper presents proposals on how to simplify message sharing and avoid the overloading of information that is not relevant to all employees.

KEYWORDS

Internal communication, crisis communication, information, hotline

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

BURIANOVÁ, Jitka. *Interní komunikace ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116272>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2019

Bc. Jitka Burianová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Dále děkuji panu Davidu Prekulovi, zaměstnanci České spořitelny, za jeho pomoc a kontrolu.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za podporu při studiích.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍL PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ ČÁST	13
1.1 Co je to interní komunikace	13
1.2 Definice interní komunikace	14
1.3 Interní komunikace v organizaci	15
1.3.1 Základní aktivity komunikace a práce s informacemi	16
1.4 Historie interní komunikace	16
1.5 Interní komunikace a její rozdělení	17
1.5.1 Obchodní komunikace	18
1.5.2 Manažerská komunikace	18
1.5.3 Firemní komunikace	19
1.5.4 Organizační komunikace	19
1.5.5 Rozdělení dle zúčastněných stran	20
1.6 Kde se nalézá interní komunikace v organizaci	20
1.6.1 Čtyři kultury organizací	21
1.7 Nutnost nastavení interní komunikace	23
1.8 Plánování interní komunikace	24
1.9 Chybně fungující interní komunikace	24
1.10 Správně fungující interní komunikace	25
1.10.1 Komunikační strategie a plán	26
1.10.2 Cíle interní komunikace	26

1.10.3	Interní komunikace – marketingový přístup	27
1.11	Propojení interní komunikace a moderní teorie managementu	28
1.12	PR interní aktivity	29
1.13	Firemní kultura	30
1.14	Management lidských zdrojů versus leadership	31
1.15	Zaměstnanec	32
1.16	Týmovost	33
1.17	Data, informace a znalosti ve firemní komunikaci	34
1.17.1	Data	34
1.17.2	Informace	34
1.17.3	Znalosti	34
1.18	Komunikační balíčky	35
1.19	Včas dodané a podstatné informace.....	35
1.20	Komunikační standardy	36
1.21	Jak zvýšit efektivitu interní komunikace	36
1.22	Kontrola interní komunikace	37
1.22.1	Audit interní komunikace	38
1.23	Systémové nastavení interní komunikace.....	38
1.24	Úspěšné techniky interní komunikace	39
1.24.1	Základní kritéria organizační komunikace	40
1.25	Strategická, taktická a operativní interní komunikace.....	41
1.25.1	Strategická interní komunikace	41
1.25.2	Taktická interní komunikace	41

1.25.3	Operativní interní komunikace	41
1.26	Komunikační styl.....	42
1.27	Krizová komunikace	42
1.28	Eliminace překážek fungující interní komunikace	44
1.29	Komunikační kanály	45
1.30	Komunikační technologie	46
1.31	Komunikace se speciálními skupinami.....	46
1.31.1	Využívání kulturních rozmanitostí	47
1.31.2	Rozdílné schopnosti.....	48
1.31.3	Věk, pohlaví a sexuální orientace	49
1.31.4	Práce z domova.....	49
1.31.5	Neplacení hrdinové	50
1.32	Metodika práce	52
1.32.1	Strukturovaný rozhovor	52
1.32.2	Dotazník.....	52
2	PRAKTICKÁ ČÁST	54
2.1	Česká spořitelna - základní údaje	54
2.2	Česká spořitelna a její historie	54
2.3	Interní komunikace ve společnosti Česká spořitelna.....	56
2.4	Historie Google a jeho Google apps, později G suite.....	57
2.5	Důvody ČS, a. s. pro rozhodnutí k přechodu ke společnosti Google	58
2.6	Zavedení softwaru Google pro komunikaci ve společnosti Česká spořitelna	59
2.6.1	Spokojenost pracovníků s komunikací při nasazení Google Apps.....	60

2.6.2	Možnosti nabízené Google Apps	63
2.7	IT Hotline.....	63
2.7.1	Vývoj aplikace IT Hotline	64
2.8	mHotline	67
2.9	Sekundární výzkum	67
2.9.1	Otázky a odpovědi	68
2.10	Primární výzkum.....	72
2.10.1	Otázky a odpovědi	73
2.10.2	Vyhodnocení dotazníku a zpracování získaných údajů.....	88
2.11	Návrhy řešení	88
2.11.1	Vzhled IT Hotline a její sekce	88
2.11.2	Vzhled IT Hotline a její sekce další návrh.....	90
2.11.3	Úprava zobrazení vystavovaných informací.....	90
2.11.4	Vystavování výpadků Incident manažerem	91
ZÁVĚR		93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:		95
SEZNAM GRAFŮ		99
SEZNAM OBRÁZKŮ		100
SEZNAM TABULEK		101
SEZNAM PŘÍLOH.....		102
PŘÍLOHY		103

ÚVOD

Interní komunikace patří mezi důležité faktory ovlivňující prosperitu společnosti a je také jednou z nejrychleji rostoucích specializací v oblasti PR a komunikačním managementu. Její vzestup započal v devadesátých letech v USA a odsud se postupně rozšiřoval do Evropy. Řada faktorů jako globalizace, ekonomická krize sebou přinesly permanentní restrukturalizaci, zmenšování, outsourcování, spojování a další méně či více destruktivní organizační činnosti. Toto vše vedlo k drastickému snížení důvěry zaměstnanců vůči managementu. Interní komunikace se tedy ukázala býti kritickou funkcí pro organizaci a zasloužila si svůj vlastní samostatný obor.

Systémy interní komunikace existují ve společnostech po mnoho let a staly se důležitou součástí a potřebou pro týmovou práci. Zájem o informace týkající se pracovní činnosti jak předané, tak získané, získávají na stále větším významu. Je velice důležitá správnost těchto informací a já se ve své práci zaměřím na dosažení zlepšení kvality sdílení těchto zpráv a oznámení.

Má motivace pro zvolení tohoto tématu je dána samotnou praxí v odvětví. Interní komunikace ve společnosti je nedílnou součástí mého pracovního procesu. Jako zaměstnankyně IT Helpdesku České spořitelny jsem nucena nesčetněkrát denně býti ve spojení a sdílet zprávy s kolegy po celé České Republice. V této práci si nekladu za úkol zmapovat toto téma jako celek, ale zaměřím se na činnost předávání zpráv z pohledu mého pracoviště. Zhodnotím současný stav a navrhnou jeho zlepšení.

Samotná práce je rozdělena do několika kapitol, které jsou rozčleněny do subkapitol a snaží se přiblížit a objasnit téma interní komunikace z mnoha pohledů.

CÍL PRÁCE

Cílem mé diplomové práce je zhodnotit současný stav fungování interní komunikace ve společnosti Česká spořitelna a nalézt praktičtější formu sdílení jak obecných, tak krizových informací se zaměstnanci.

1 TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části se budu soustředit čistě na téma komunikace se zaměřením na komunikaci interní, a to v jejích různých podobách. Následně tyto teoretické poznatky využiji v praktické části práce.

1.1 Co je to interní komunikace

„Komunikace obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme, jak využít, pak máme znalosti.“ (Holá, 2017, str. 20)

„Komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se.“ (Holá, 2011, str. 3)

Komunikace je základním konceptem pro organizaci a je důležitým nástrojem pro management. Pomocí tohoto sdílení předává informace svým interním zákazníkům, kterými jsou zaměstnanci. Stěžejní pro management a zaměstnance je naplnění informačních potřeb. Pokud toto nefunguje, nerozvíjí se solidarita zaměstnance k firmě.

Interní komunikací ve firmě rozumíme veškerou komunikaci, která probíhá uvnitř společnosti. Ve výsledku se jedná v podstatě o vše, co probíhá v rámci pracovního prostoru a v jakékoliv formě komunikace s kolegy. Pro zvýšení angažovanosti a motivace zaměstnanců je nutné pro top management s pracovníky správně komunikovat. (Holá, 2017)

Začátek komunikace je v momentě, když máme někoho dalšího pro komunikování. A právě na začátek se klade největší důraz v komunikačním procesu. Hned na začátku musí dojít k pochopení samotného obsahu a významu sdílené zprávy. Jedná se o řízený proces, který je dynamický a který je ovlivněn mnoha aspekty. Na počátku je událost, která vše spustí a která je následně nějak zakončena. Je vždy nutné v případě nedorozumění odhalit příčinu k její budoucí eliminaci. Aby byla

interní komunikace dostatečně efektivní, musí být docíleno jejího správného průběhu. Pracovníci musí mít jasně stanovené body svého jednání tedy, co dělají, jak to dělají a z jakého důvodu to dělají. Toto by mělo být hlavním cílem interní komunikace firmy, tedy pro ty, kteří komunikují, ale i pro ty, kteří nekomunikují. (Kovaříková, 2016)

Důsledkem chybné komunikace, kdy se pracovníci nechovají dle požadavků a neodvádí očekávané pracovní výkony, mohou nastat různá nedorozumění. Jak již byly dříve zmíněno, pracovník musí vědět, co dělá. Pokud nemá přesné informace ke své práci, nemůže ji správně vykonávat. (Holá, 2006) Chování se také jinými slovy říká jednání. Oba pojmy jsou chápány stejným způsobem, a to jako zaujetí postavení v dané konkrétní situaci. (Nakonečný, 2004) Proto musí pracovník vědět, jak má svou práci vykonávat a musí k tomu mít přizpůsobeny i pracovní podmínky. V neposlední řadě také musí pracovník vědět, proč svou práci dělá, aby byl správně motivován k co nejlepšímu vykonání své práce. Pokud firma zajistí pomocí své interní komunikace správnou informovanost pracovníků pro všechny tyto body, může tím dojít k prevenci možných problémů a jejich řešení. (Holá, 2006)

U komunikace je velice důležitý obsah, tedy správná forma zadávání úkolu. Bez směru toku komunikace, která by měla být všemi směry, se také neobejdeme. Předmět komunikace je informace, která má nějaký určitý význam. (Holá, 2017) Tato informace může mít formu informování, ale také může jít o vysvětlování, interakci, zábavu a může také jít o vše dohromady. (Kovaříková, 2016) Komunikace bývá ústní, elektronická a občas ještě i písemná a prolínají se různé styly, jak formální, tak neformální, ale i několik dalších.

Chybná nefungující komunikace bývá příčinou špatného rozhodování, chybějící stimulace a nemožnosti organizace a kontroly společnosti. (Holá, 2017)

1.2 Definice interní komunikace

Interní komunikace, která bývá také označována jako intra-organizační komunikace, se dá říci, že je rovnocenná zaměstnanecké komunikaci. Tato komunikace bývá také definována jako všechny formy komunikace uprostřed organizace. Nicméně, je důležité si uvědomit hranice, kam až sahá. Interní komunikace by měla sloužit

k motivování zaměstnanců a s tím i vytvářet hodnotu společnosti. Manažer poskytující informace je svým způsobem prostředníkem mezi managementem a zaměstnanci a také je zároveň interním trenérem pro interní komunikaci. Toto řazení může pomoci organizacím vybudovat silnou firemní kulturu. Interní komunikace se snaží o kvalitní provedení systematických analýz a distribuuje informace ve všech vrstvách, které jsou simultánně koordinované nejúčinněji možným způsobem. (Verčič, Verčič, Sriramesh, 2012)

1.3 Interní komunikace v organizaci

Problémy všech organizací v zásadě zahrnují chyby v mezilidských vztazích a komunikačních procesech. Člověk je tvůrcem těchto procesů a je nutné je náležitě pochopit a integrovat bez ohledu na další aspekty. Správné pochopení těchto procesů vede k celkovému zlepšení vnitřní organizace společnosti. Proto korektní komunikace bývá kritickou jak v otázce lidské, tak i strategické. Jasná komunikace je obecně spojena se zvýšením znalostí společnosti a stává se i konkurenční výhodou. (Holá, 2017)

Firmy potřebují informace týkající se jak jejich vnějšího, tak vnitřního prostředí. U vnějšího okolí zpracovávají informace především trhu, kde se firma pohybuje. Uvnitř firmy jde pak o veškeré sdílení interních zpráv a nakládání s nimi. Jestliže ve společnosti nefunguje správně komunikace, samotné fungování společnosti je téměř nepředstavitelné. Je velice důležité pracovat s informacemi a integrovat je do procesu komunikace. Zprávy jsou firmou nejen sdíleny s okolím, ale také přijímány a výsledkem musí být jasné čitelné cíle společnosti.

Manažeři by měli brát komunikaci jako nástroj, pomocí kterého dokáží jasné prosazovat strategii společnosti. Jsou schopni správně motivovat své zaměstnance a jejich chování ve společnosti, aby bylo této dosaženo. Pracovníci potřebují vědět, jak jsou pro společnost důležití a jak moc si cení jich i jimi vykonané práce. Pokud toto nevědí, firma dříve nebo později pocítí velké problémy. Jestliže zaměstnanci nejsou dostatečně motivovaní, většinou nezůstávají u společnosti, ale mění zaměstnání. Ti pracovníci, kteří zůstávají, nemají tendenci se nijak angažovat a snažit se pracovat nad rámec svých pracovních povinností. Schopný lídr toto vše

dokáže podchytit a zároveň dokáže ovlivnit díky svým komunikačním schopnostem rychlost a kvalitu splnění společností stanovených cílů. (Kalla, 2006)

Čím lépe dokáží pracovníci organizace komunikovat interní a externí informace, tím lépe dokáží rozpoznat mezeru ve výkonu firmy. Rozpoznávání mezer výkonu může pomoci k odhalení pravděpodobných budoucích problémů společnosti. (Krepa, 1985, str. 114)

1.3.1 Základní aktivity komunikace a práce s informacemi

- *„Monitorování – zachycování informací, vyhledávání, chápání jejich obsahu a zaznamenávání, př. Uchování*
- *Interpretace – sdělování pochopených informací a předávání jejich hodnoty dále do firmy*
- *Distribuce – účelné předávání informací ve vhodném čase vhodným adresátům*
- *Sdílení – přístup k informacím členům komunikačního procesu*
- *Realizace – implementace a využití v praxi, nastavování procesů a standardů“*
(Holá, 2006, str. 4)

1.4 Historie interní komunikace

„Menší organizační rozhodnutí by měla být přijímána staršími jednotlivci, ale ta velká by měla být rozhodnuta týmově. Hlas každého musí být vyslyšen, aby se vyhnulo brblání a pomlouvání.

Tato slova byla napsána mnichem již v 6 století našeho letopočtu a měla by platit dodnes.“ (Smith, Mounter, 2008, str. 10)

Interní zaměstnanecká komunikace byla ve 20 století rozdělena do několika vývojových stádií. První fáze byla do 60. let a šlo převážně o průmyslové vztahy, které měly za cíl zlepšit morálku, kladly důraz na jednotlivce, a to kamarádkou formou. Přístup ke komunikaci byl osobní, zaměřen na konkrétní lidi. Druhá fáze byla v 60. až 80. letech, kde předchůdcem byla žurnalistika. Šlo především o informovanost a doručování zpráv s důrazem na fakta formou zpravodajství. Přístup ke komunikaci byl chladný a skeptický a byl zaměřen na události. Poslední fáze trvá od 80. let minulého století, kde inspirací je marketing, který má za cíl

implementaci strategie. Klade důraz na organizaci formou podpory řízení a ke komunikaci přistupuje proaktivně s orientací na byznys a zaměřuje se na strategické cíle. (Holá, 2017)

Zatímco fáze jedna byla teritoriem expertů průmyslových vztahů a zamýšlela vylepšit zaměstnaneckou morálku pomocí uznání pro zaměstnance a jejich dobře vykonanou práci, fáze dvě přicházela do kolize s přílivem žurnalistů jako pracovní síly, kteří stavěli informovanost před komunikaci. Přinesli s sebou přísnější pohled na poskytování zaměstnancům informace o jejich organizace. Jejich touhou bylo říct vše doslova „tak jak to je“. Teprve v poslední fázi se začala rozvíjet interní komunikace, která měla za cíl, jak jsem již uvedla, implementovat strategii. V této fázi se setkáváme s termínem Korporátní komunikace, kladoucí důraz na manažery a jejich komunikační kompetence. Je spojována s globalizací a také se zde začínáme setkávat s technologiemi, a to informačními a komunikačními. Pomocí technologií se veškerá komunikace zrychluje a zefektivňuje, ale zároveň dochází často k zbytečnému zahlcování a díky tomu se stává kontraproduktivní a vytváří problémy v organizaci. Kvalita informací upadá vedle kvantity předávaných zpráv. Je tedy důležité technologie správně využívat a nakládat s nimi. Stále se vyvíjí nové systémy a software pro usnadnění komunikace. Vše začalo v polovině 90. let minulého století zavedením e-mailu v rámci společností, a tím byla často nahrazena jak telefonická, tak osobní komunikace. V dnešní době s rozvojem vizuální prezentace, je možné komunikovat pomocí videokonferencí a dalšími způsoby, které využívají technologie propojené s internetem. Přesto užíváním těchto nových způsobů komunikace nemusí vždy znamenat zefektivnění interní komunikace. (Smith, Mounter, 2008)

1.5 Interní komunikace a její rozdělení

Interní komunikace bývá rozdělována do 4 kategorií:

- 1) Obchodní komunikace – zaměřuje se na komunikační schopnosti zaměstnanců
- 2) Manažerská komunikace – zaměřuje se na manažerské komunikační schopnosti a dovednosti
- 3) Firemní komunikace – zaměřuje se na formální komunikace

- 4) Organizační komunikace – zabývá se filozofickými a teoreticky orientovanými otázkami

Integrovaná vnitřní komunikace zahrnuje všechny tyto kategorie. (Verčič, Verčič, Sriramesh, 2012)

1.5.1 Obchodní komunikace

Obchodní komunikace bývá označována jako praktická věda z důvodu, že obsahuje oba prvky, proč ale i jak. Jedná se o přenos informací, týkajících se komerčního užítu, uvnitř i vně společnosti. Jde o sdílení zpráv zaměstnanci v rámci firmy. Často se zaměřuje na specifické dovednosti jako je psaní dopisů než na teoretické otázky a využívá různé komunikační kanály. Obchodní komunikace přispívá k interní komunikaci prostřednictvím obecného zaměření na komunikační proces. Zahrnuje témata, jako jsou vztahy se zákazníky, ale i marketing, reklama a jiné. (Kalla, 2006)

1.5.2 Manažerská komunikace

Kdo jsou manažeři? Úkolem manažerů je zajistit efektivní fungování firmy a jejích všech oddělení. Odpovědnost nesou za plnění požadovaných cílů společnosti, k čemuž jim pomáhají pravomoci, které mají nad svými podřízenými v organizaci. Jejich úkolem je motivovat tyto zaměstnance způsobem, který odhalí jejich nejlepší schopnosti a dovednosti. (Armstrong, Stephens, 2008)

Jak jsem již mnohokrát zmínila, společnost by měla mít komunikační strategii, ze které by měli při komunikaci se zaměstnanci manažeři vycházet. Z té by si zároveň měli manažeři odvodit i svou vlastní komunikační strategii, kterou budou následně používat. Jestliže nejsou v komunikaci jasně specifikované cíle, a která vzniká v daný moment, je nepromyšlená a nefunguje tak, jak je žádoucí.

Manažer musí také vědět, jak důležitý je obsah jeho sdělení a způsob, kterým jsou jím sdílené informace přenášeny. Zpráva by měla být jednoznačně pochopena, a zároveň i hloubka její závažnosti. Manažer musí být dostatečně empatický při komunikaci se svými podřízenými, aby jeho sdělení dokázali přijmout a pochopit skutečně všichni zaměstnanci. Měl by používat slova, jejichž význam je jasný a nemůže dojít k záměně a tím k nepochopení. Neměl by používat slova, která

pracovníci budou jen stěží znát. Poukazuje to na chybějící respekt vůči svým podřízeným. Důležitá je, z pochopitelných důvodů, i forma jejího sdělení a druh komunikačního kanálu, který dokáže celou informaci překroutit. Proto je důležité manažerem ověřit, zda došlo k vzájemnému pochopení celé zprávy. (Holá, 2006)

Manažer by měl dokázat předvídat možné problémy a mít vyhotoven pohotovostní plán, k užití v době krize. Měl by se snažit využívat co možná nejmodernější technologie a účelně je používat. Nesmí chybět mnou znovu zopakování nutnosti komunikačního plánu, kterým může předejít zbytečným komunikačním šumům a zahlcením nerelevantními informacemi. Manažer by měl také zajistit soustavné sledování veškerého dění týkajícího se hlavní činnosti firmy, aby byla společnost dostatečně neustále informována. (Holá, 2017)

1.5.3 Firemní komunikace

Firemní komunikace je formální komunikací a zahrnuje v sobě souhrnný soubor způsobů chování. Jedná se o chování, kterým se může společnost představovat svému vnějšímu okolí i vnitřnímu prostředí a zároveň s ním komunikovat. (ITBIZ, 2019)

Schopnost, jakou společnost komunikuje, je ukázkou její identity a image, která má na tyto velký vliv, proto by měla využívat k představování pouze profesionály či zkušené manažery. (Kalla, 2006)

1.5.4 Organizační komunikace

Organizační komunikace se zabývá filozoficky a teoreticky orientovanými otázkami. Je studiem komunikace v rámci firmy. Zprávy mohou být jak formální, tak neformální. Jedná se o odesílání a přijímání zpráv mezi vzájemně propojenými jednotlivci v rámci určitého prostředí. Musí být dostatečně srozumitelné, aby se dosáhlo jak individuálních, tak společných cílů. Komunikace potřebuje být souvislá a srozumitelná. V rámci organizace jsou zprávy sdíleny prostřednictvím kanálů typu face-to-face, zprostředkovaně nebo psanou formou. (Kalla, 2006)

1.5.5 Rozdělení dle zúčastněných stran

- 1) Interní komunikace liniového managementu – Jednání jsou převážně oboustranná. Účastní se jich linioví manažeři a zaměstnanci. Řeší úlohy zaměstnanců a jejich osobní dopady, např. diskuse o hodnocení, týmové brífinky.
- 2) Interní týmová komunikace – Jednání probíhají oboustranně a účastní se jich týmový kolegové. Řeší se týmové úkoly a předávají se informace.
- 3) Interní projektová komunikace – Jednání probíhá v projektovém týmu mezi jeho zaměstnanci oboustranně a řeší se informace o projektu a jeho problémy.
- 4) Interní firemní komunikace – Jednání probíhají mezi strategickými manažery a všemi ostatními zaměstnanci, a to převážně jednostranně. Řeší organizační problémy, ale i cíle, úspěchy a další činnosti. (Welch, Jackson, 2007)

1.6 Kde se nalézá interní komunikace v organizaci

Interní komunikace je jednou z funkcí, u které většina věří, že ji zvládne bez větších problémů, protože přeci všichni spolu běžně komunikujeme. O to větší výzvou se stává pro ty, u nichž je náplní jejich pracovní pozice interní komunikace a kde se tedy neočekává žádná komplikace, jelikož se jedná o běžnou činnost. Pro organizaci je skutečně kritická potřeba pro interní komunikaci, aby byla prosazována až u samého vrcholu nejvyššího managementu firmy. Specialisté v oboru by měli být vysoce respektováni. Bez jejich respektu je nepravděpodobné, že by jakákoliv komunikační strategie mohla správně fungovat. Bez jasného soustředění se na věc a pochopení očekávaných výsledků, společnost bude dělat zbytečné chyby způsobené nesprávnou komunikací. Organizace potřebují, aby všichni zaměstnanci pochopili, co se od nich očekává a interní komunikace slouží k tomu, aby jim k tomuto cíli pomohla. Linioví manažeři, jestliže jsou správnými lídry, musí dokázat předat „příběh společnosti“ svým týmům. Interní komunikace může být z pochopitelných důvodů shledána pomocníkem v tomto úkolu. Tito manažeři musí být také schopni komunikovat nejen ke svým podřízeným, ale je nutná oboustranná komunikace. Tedy musí být také schopni vyslechnout své zaměstnance, což pomůže nastavit pozitivní mezilidské vztahy a usnadní každodenní hladký chod společnosti.

Přenos informací by měl probíhat mezi zaměstnanci a managementem, mezi manažery a také mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich týmy ve vztazích, které jsou jak oficiální, tak neoficiální.

Bylo prokázáno pomocí mnoha různých výzkumů, že mezi nejdůležitější vlastnosti správného lídra patří účinná komunikační schopnost. Vedoucí musí dokázat předávat myšlenky a vize svému týmu dostatečně srozumitelně, aby bylo dosaženo stanovených cílů a společného úspěchu. Zodpovědností manažera se podílejí na správné komunikaci se svými podřízenými, která může tímto ovlivnit jejich pracovní výkon. (Smith, Mounter, 2008, str. 14)

1.6.1 Čtyři kultury organizací

V současném světě interní komunikace stále vidíme, že stará tradiční hierarchická forma komunikace shora dolů, je často i nadále realitou. Charles Handy rozčlenil, ve své publikaci, organizace do čtyřech různých kultur.

1.6.1.1 Kultura moci

Jedná se o malý podnik, kde s největší pravděpodobností bude zakladatel zároveň i hlavní silou a mocí společnosti. V tomto modelu je zakladatel často hlasem firmy a bude, minimálně zpočátku, kontrolovat komunikaci. Později s velkou pravděpodobností ustanoví profesionálního komunikátora, ale zakladatel zůstane hlavním bodem jak ve vnitřních, tak i ve vnějších vztazích.

1.6.1.2 Kultura rolí

Organizace rolí klade důraz na funkci a specializaci. Má mnoho postupů a pravidel. Převládají popisy postupů, jak věci vytvářet, ale jsou zde i pravidla pro urovnání sporů. Jedná se o typ organizační kultury typické pro byrokratickou organizaci založenou na pevně definovaných strukturách a postupech.

V těchto organizacích je pozice pravděpodobně důležitější než majitel pozice, a naopak majitel pozice zvyšuje svou důvěryhodnost díky pozici, kterou zastává. Tyto firmy budou na trhu nějakou dobu a budou operovat tam, kde úspory z rozsahu jsou důležité. Mohou být také pomalé ve změnách a v reakcích na posuny tržních sil.

Tento typ organizace bude mít přinejmenším jednoho nebo tým komunikátorů. Existuje zde často mnoho cest, jak dosáhnout konečného úkolu, nicméně vrstvy byrokracie, které zahrnují velké množství schvalovacích systémů, potlačují kreativitu a zvyšují čas odezvy.

1.6.1.3 Kultura osobní

V některých organizacích se mohou nacházet stopy dalších kultur, které zde mohou prosperovat, ale neváží se plně k celku. Patří sem především vzdělávací instituce a nemocnice. Jedná se o organizační kulturu, která se nejčastěji vyskytuje tam, kde existují společnosti, podporující nejen jednotlivce, kteří zde pracují, ale i případná firemní partnerství.

Soustředění se v této kultuře směřuje na jednotlivce jako takové, kteří se jako individuálové rozhodnou pracovat společně. Tento typ skupiny se vynořil na univerzitách a ve zdravotní péči, kde se nachází skutečné napětí a stres, který je zároveň spojen s důsledným dodržováním byrokratických struktur.

Koncentrace zkušených odborníků je zaměstnávána zprávami, které dostávají v rámci svých pozic a jejich pozornost je tedy směřována jiným směrem, než je pro organizaci žádoucí. S největší pravděpodobností se jejich zájem bude upírat k jejich profesi, a tedy vnějším informacím týkajících se jejich profese. Hluboké porozumění loajality, které tito jednotlivci věří, pomůže komunikátorovi v získání jejich důvěry.

Jeden způsob, jak si komunikátor vytvoří určitý vztah s tímto typem skupiny, je získání jejich členů jako speciálních poradců a využívání jejich odbornosti k doladění komunikačních snah.

1.6.1.4 Kultura úkolová

V dnešní době asi nejznámější a nejužívanější. Soustředí se na běžnou práci nebo různé projekty. Bývá rysem v organizacích s rozšířeným provozem, ačkoliv čím větší je organizace, tím je pravděpodobnější, že sdílí charakteristiky bližší kultuře rolí či kultuře osobní.

Jedná se o typ organizační kultury, kde kultura je soustředěna na projekt a ad hoc týmy jsou pravidelně vytvářeny a rozpouštěny.

Úkolová nebo projektově orientovaná kultura může být ze své podstaty velmi obratná. Je schopná se formovat a reformovat v závislosti na požadavcích úkolů, nicméně má také své limity. Je nepravděpodobné, že by bylo možné řídit velkou organizaci v tomto směru dlouhou dobu – nejsou zde úspory z rozsahu a pracovní složky nemají dlouhodobé zkušenosti ve společné práci. Ale pro významnou jednorázovou činnost, projektové skupiny založené na kultuře úkolů vykonají svou práci velmi dobře. Nevýhodou se stává, že tam kde snahy skupiny se soustředí na úkol, tam bude malá šance na expanzi iniciativy. (Smith, Mounter, str. 33)

1.7 Nutnost nastavení interní komunikace

Tak jak firma přistupuje k interní komunikaci, ukazuje především hloubkou znalostí jejího obsahu, ale také zda dokáže respektovat své pracovníky jako partnery.

Nově vznikající firmy na samém začátku neřeší otázku interní komunikace, jednají pouze intuitivně dle dané situace. Interní komunikace bývá přehlížena jako nedůležitý prvek a neřeší se. Společnost se tak pohybuje informačním chaosu, což ale nemůže trvat dlouho. Situace se mění v momentu, kdy společnost se začíná rozrůstat a zvyšuje se i počet zaměstnanců. V tu chvíli je nutné začít řídit komunikaci, aby nedocházelo ke komunikačním šumům a dalším zbytečným nedorozuměním. Takto nastalá situace může být pro firmu kritickou, počínaje snížením pracovní výkonnosti zaměstnanců až po ztrátu motivace a odchodu z firmy. Je tedy nutné nastavit koordinovanou komunikační strategii a její koncepci a dodržováním pravidlem zabezpečit její správné fungování. Nastavit formální rámec, který bude návodem k co možná bezchybné komunikaci. Správně fungující interní komunikace zajišťuje spokojenost a motivovanost zaměstnanců a tím i silnou konkurenční výhodu. (Holá, 2006)

Ideální nastavení interní komunikace se nedá jednoznačně stanovit, neboť u každé společnosti se řeší jiným způsobem. Ovlivňují ji faktory: „*jako je například počet zaměstnanců, celková struktura organizace, technologie využívané ke komunikaci, organizace jejich správy a podobně.*“ (Kovaříková, 2016, str. 81)

1.8 Plánování interní komunikace

Komunikace probíhající mezi různými odděleními společnosti musí být nastavena v logickém sledu, který se soustředí na účinné postupy a snaží se vyvarovat těch neúčinných. Dlouhodobě toto povede ke vzrůstajícímu povědomí o zásadách kvalitní komunikace a tím i k porozumění zadaných cílů organizace a jejich plnění. Organizace se nemůže spoléhat pouze na dobré mezilidské vztahy, ale musí dát interní komunikaci pro ni důležitý řád.

Hlavním cílem celého komunikačního plánu by mělo být zejména nastavení povinnosti předávání informací, kdy tento cíl se vztahuje skutečně na všechny zaměstnance, počínaje manažery.

Plánovací proces komunikace slouží a pomáhá k řízení cílů a jejich dosažení.

Komunikační plán musí dokázat odlišit interní komunikaci probíhající mezi zaměstnanci v rámci organizace a externí komunikaci, kam spadá propagace, vztahy s médii a jiné.

Prvním krokem by mělo být zanalyzování primárních cílů společnosti a ujištění se o jejich správném pochopení. Účelem komunikace je schopnost udržovat a plnit tyto cíle.

V další fázi se určuje obsah zpráv a způsob jejich předání k jednotlivým oddělením.

V poslední fázi vyhodnotíme správnost a účinnost celého procesu a provedeme nápravu pro příští nastalou situaci.

Pokud bude společnost tyto kroky dodržovat, vyvaruje se neplánovaným situacím, které zkomplikují její plynulý chod. (Ritt, 2009)

1.9 Chybně fungující interní komunikace

Jestliže firma nesprávně komunikuje se svými zaměstnanci, způsobuje si sama zbytečné komplikace. Jestliže informace jsou nejednoznačné a nekompletní dochází ke komunikačnímu šumu. Ten vede ke zprávám, které jsou zavádějící a zmatené. Příčin vzniku může být hned několik. Chyba může nastat v některé části samotného přenosu informace, nefungujícími komunikačními kanály, poruchou informačního

systému, ale také nedůvěrou v interní komunikaci a tím jejím podceňováním. Manažeři nevidí komunikaci jako prioritu pro samotné fungování společnosti a sdílí pouze takové informace, které sami uznají za vhodné šířit. Ovšem otázkou je, zda je správné určovat, kdo a komu bude informace šířena a zároveň čeho se budou zprávy týkat a v jakém množství. Dalším nejčastějším důvodem je podcenění celé situace manažery, kteří nesprávně komunikují. Zde vzniká demotivace v týmech a pasivita zaměstnanců v organizaci, což může mít mnoho vážných důsledků. Ve firmě se zvýší míra fluktuace pracovníků, ti zároveň nebudou mít zájem o pochopení strategie společnosti a tím i nedojde k plnění cílů. Firma se postupně stane konkurenčně neschopnou.

Velice důležitá je tedy forma sdělení informace jak uvnitř společnosti, tak i v jejím okolí. Špatné interpersonální vztahy manažera a jeho týmu mohou vést až k odchodu zaměstnanců ze společnosti. (Holá, 2006)

1.10 Správně fungující interní komunikace

Interní komunikace se často zaměřuje pouze na dění se uvnitř firmy a opomíjí své okolí. Je tedy důležité sledovat i okolní prostředí a udržovat aktuálnost informací, které má po sléze možnost sdílet v organizaci.

Jestliže interní komunikace probíhá tak, jak má, nikdo si ani neuvědomuje, že vůbec nějaká je, neboť vše běží bez komplikací. Přesto pro úspěšná interní komunikace musí umět přesvědčit top management o své důležitosti. Obsahuje velké množství jak strategických, tak taktických aktivit: tvorba komunikační strategie, řízení zaměstnanců, návrh procesu komunikačních struktur a jejich zpětné vazby, osvojení si značky, sdílení znalostí, rozvíjení intranetu, vedení lidí a chování a coaching liniových manažerů v komunikaci. Tato se nazývá manažerská komunikace a zaučuje manažery, aby s pomocí nejrůznějších komunikačních nástrojů, dokázali komunikovat případné zaváděné změny k pracovníkům. Musí se naučit pracovat s odporem zaměstnanců k těmto zaváděným změnám, dokázat vzbudit jejich nadšení a vypudit možné obavy. Správně cílená manažerská komunikace dokáže ovlivnit pracovní výkon. Management musí respektovat zaměstnance jako své partnery, protože pokud je situace opačná a pracovníci jsou bráni pouze jako nutná pomoc

bez nároku na názor, není možné, aby svou práci vykonávali tak, jak je žádoucí. Manažeři tedy musí být perfektními komunikačními články schopnými správně motivovat pracovníky k dosažení stanovených cílů. Zároveň nesmí zaměňovat vyplývající skutečnosti za příčiny a řešit pouze nedostatky zaměstnanců. Právě nedostatky pracovníků mohou být způsobeny nepochopením manažera a z toho následně chybným zpracováním úkolu. Nedostatky mohou ale také vycházet z chybějící motivace, ale i ze situace, kdy jednoduše úkol není možné splnit vzhledem k nastavení podmínek práce. Z toho důvodu musí projít tréninkem, který je tomuto všemu příučí. Zároveň potřebují všechny potřebné informace a být motivováni, aby sami věřili ve splnění těchto cílů.

Interní komunikátor tedy musí být houževnatý, ale zároveň diplomat v komunikaci s okolím, a který zároveň ochotně vyslechne své okolí. (Holá, 2017)

1.10.1 Komunikační strategie a plán

Pro tvorbu strategie interní komunikace je podstatné znát strategii společnosti a z ní komunikační strategii sestavit. Management musí splnit zvolené cíle a k tomu všemu mu pomůže fungující interní komunikace.

Komunikační plán je vlastně konkrétní užití komunikační strategie. Jedná se o rozvrh povinností s předvedením faktických nástrojů, odpovědností a výloh. Každá z těchto povinností musí vycházet ze záměrů strategie a musí z nich být jasné z jakého důvodu, v jakém čase, s kým a jakým způsobem byly prováděny. (Holá, 2006)

1.10.2 Cíle interní komunikace

- *„Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.*
- *Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).*
- *Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.*

- *Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.*“ (Holá, 2006, str. 21)

1.10.3 Interní komunikace – marketingový přístup

Každá společnost neustále rozvíjí své aktivity a pohybuje se v jakémsi jejím konkrétním marketingovém mikroprostředí. Vždyť pro splnění hlavního cíle firmy, kterým je dosažení zisku, je právě oboustranná komunikace se zaměstnanci a s okolím společnosti jedním z nejdůležitějších prvků. Bez kontroly trhu, kde se firma pohybuje a zároveň neustálé motivace svých zaměstnanců by mohla svého cíle jen těžko dosáhnout. Zaměstnanci společnosti se stávají interními zákazníky firmy. Je tedy důležité, aby se neustále rozvíjel interní marketing a s ním se udržovaly vzájemně prospěšné vztahy.

Marketingovým mixem může společnost nabídnout pracovníkům svou strategii. Bez znalosti základního cíle a plánů organizace, je zaměstnanec může jen stěží přijmout za své. Všichni musí vědět, jak je důležité pro firmu mít prvenství ve svém postavení na trhu, kde se pohybuje. Potřebují znát svou roli v plnění dosahovaného cíle firmou. Firemní kultura a strategie má hlavní vliv na celkové fungování společnosti a vytváří způsob, jakým je organizace vnímána jejími jak interními, tak i externími partnery. Jestliže firma dokáže jasně definovat zaměstnancům svou strategii společně s jejími cíli, zvyšuje tak pravděpodobnost, že se s těmito pracovníci snadněji ztotožní.

Klasický marketingový mix 4P by měl být převeden vedením do interního marketingu. I nástroje marketingové komunikace se dají snadno aplikovat a usnadňují komunikaci s cílovými skupinami uvnitř společnosti i v jejím vnějším okolí.

Produkt jako první prvek marketingového mixu, který je nabízen zaměstnavatelem, je zaměstnání, jistota, prosperita, benefity. Cenou je splnění očekávání v pracovním výkonu a v pracovním chování. Nabídka uživatelského komfortu „zaměstnance“ je místem a komunikace jako taková je celým komunikačním mixem. (Holá, 2017)

1.11 Propojení interní komunikace a moderní teorie managementu

Mezi základní manažerské činnosti patří rozhodování, stimulace, organizování a kontrola, které by bez vzájemné spolupráce nemohly být prováděny.

Rozhodování je první zmíněnou manažerskou činností a je to aktivita, která vyžaduje maximální informovanost a hluboké vědomosti společně s praxí v daném oboru. Jestliže manažer nedokáže správně pracovat s informacemi, které má k dispozici, pak informace ztrácejí svou hodnotu a jsou nevyužité. (Holá, 2011)

Každý rozhodovací proces je založen na základních postupech:

- *identifikace problému, shromáždění informací o problému*
- *shromáždění informací o možnostech řešení, o jednotlivých variantách a možných důsledcích*
- *výběr optimální varianty*
- *implementace vybraného řešení, rozhodnutí.* (Holá, 2011, str. 16)

Všechny výše uvedené body by se bez spolupráce, a tedy komunikace nemohly provádět. Komunikační proces zde musí být nastaven, aby bylo správně pracováno s informacemi a tím se dosáhlo žádoucího a správného rozhodnutí.

Stimulace je další z manažerských činností. Pracovník je správně stimulován, když je v práci spokojen a je motivován k čím dál lepším pracovním výkonům. Ti zaměstnanci, kterou jsou správně stimulováni, nebojí se seberealizace a práce se stává jejich koníčkem. (Holá, 2011)

„Stimulační a motivační proces má v praxi několik fází:

- *získání informací a poznatků ohledně požadavků pracovníků, analýza situace v podniku a možností podniku,*
- *vytvoření a implementace stimulačních podmínek,*
- *zpětnovazební ověřování při přeměně stimulačních podmínek do konkrétní motivace,*
- *konkrétní výsledky motivace,*
- *podpora pracovního úsilí založená na oboustranné zpětnovazební komunikaci při řízení pracovního výkonu,*

- *řešení problémů ve vnitrofiremních vztazích, stále budování důvěry.*“ (Holá, 2011, str. 17)

Organizování patří také mezi manažerské aktivity a zaměřuje se na zavedení řádu v dané společnosti pro všechna oddělení firmy. Do této činnosti také spadá organizace určité aktivity ve firmě, která by měla v samotném důsledku dosáhnout zlepšení výsledků společnosti. Z toho vyplývá, že ani organizování se bez užití interní komunikace neobejde.

Kontrola a její systém, který v sobě zahrnuje veškeré podklady, pomocí kterých lze kontrolu provádět, jsou nedílnou součástí manažerských činností. Provedením kontroly firma zjistí svůj současný stav, což je velice důležité, protože bude vědět, jak na tom vlastně je. Poté vykoná komparaci s tím, kde chce být a z výsledků si vezme zpětnou vazbu a začne pracovat na zlepšení. Díky kontrole tak postupně vyloučí zbytečné chyby, které komplikují chod společnosti. (Holá, 2011) „*Kontrolní proces má základní fáze:*

- *shromažďování podkladů pro kontrolu,*
- *ověření správnosti podkladů,*
- *porovnání žádaného a skutečného stavu vyhodnocovaných jevů a skutečností,*
- *návrhy na opatření,*
- *zpětnovazební smyčku, kontrolu implementace opatření.*“ (Holá, 2011, str. 18)

1.12 PR interní aktivity

Pro správné fungování PR interních aktivit musí mít firma správně nastavenou interní komunikaci se svými zaměstnanci. Zaměstnanci musí být dostatečně informováni a musí věřit, že firma má o ně zájem a s tím spojená vzájemná spolupráce je oběma stranám vyhovující. Nedostatečná informovanost zaměstnanců je počátkem vzniku mnoha fám ať pozitivních či negativních a ztráty jejich důvěry. Pracovníci musí zaměstnavateli věřit, aby mohli a chtěli pracovat co nejlépe v jejím zájmu.

Je tedy důležité vytyčit s kým, jak a proč bude firma komunikovat a vybrat hodnotící nástroje, které pomohou určit prosperitu splněných cílů.

Důležitá je bezchybnost podávaných zpráv, které nesmí být dvousmyslné a jedine pravdivé. Jestliže informace není jednoznačná, může vyvolat zbytečné negativní prostředí v dané společnosti.

Interní PR musí dokázat správně sdílet informace, aby pracovní postoje zaměstnanců byly pozitivní. Může nastat situace, kdy přichází nový zaměstnanec do společnosti a již předem je opředen negativními předsudky. Pracovníci PR by měli od počátku s každým novým zaměstnancem být v kontaktu a žádat o jeho zpětnou vazbu týkající se hodnocení společnosti. Pomocí této mohou odkrýt nečekané problémy a může pomoci ke zlepšení vztahu a oboustranné spokojenosti. Pracovníci interní PR musí tedy informace nejen sbírat, ale následně s nimi pracovat, neboť právě oni dokáží významně působit na vnitřní zákazníky – zaměstnance. (Holá, 2011)

1.13 Firemní kultura

Firemní kulturou nazýváme veškeré běžné denní aktivity pracovníků společnosti. (Kovaříková, 2016)

„Firemní kultura je souhrn všech způsobů jednání, pracovních postupů a norem, zvyků a pravidel, jimiž se lidé řídí. Dá se zjednodušeně říci, že všechno, co zaměstnanci sdílejí (ať už z vůle firmy, nebo ze své vlastní), vytváří firemní kulturu.“ (Kovaříková, 2016, str. 14)

Firemní kultura se tedy u jednotlivých firem může lišit v mnoha různých směrech. Samotný způsob, jakým organizace komunikuje se svými zaměstnanci, ale i s okolím a jak je jimi společnost vnímána, vyjadřuje její firemní kulturu. (Kovaříková, 2016)

Firemních kultur je nemálo a dají se rozdělit do několika typů. Ty jsou ovlivněny vnějšími vlivy, které stanovují charakter vnitřního klima organizace. Mezi vlivy například patří rychlost zpětné vazby trhu či míra konkurence. Na základě těchto vlivů se poté kultura dělí do 4 typů, a to na kulturu ostrých hochů, kulturu přátelských experimentů, kulturu jízdy na jistotu a kulturu mašliček. V kultuře ostrých hochů jde především o individualismus jedince, kde se cení pouze jeho kontinuální špičkový výkon. V případě nastalé chyby, musí být okamžitě napravena dalším špičkovým výkonem. Kultura přátelských experimentů se zaměřuje na týmovou práci a

na množství nápadů, které díky spolupráci týmu produkovány. Kultura jízdy na jistotu nepřipouští chyby. Chyba se již nedá napravit. V poslední řadě kulturu mašliček mají firmy, pohybující se v prostředí téměř bez konkurence (státní organizace, ...) (Hroník, 2006)

Dalo by se diskutovat o úspěšnosti firem ve spojitosti s jejich firemní kulturou, podporující jejich strategii. Ty musí být v každém případě navzájem slučitelné. Kultura organizace by se skládala ze tří vrstev, a to hodnot, víry a předpokladů. Hodnoty by měly být zaznamenány a být součástí firemní vize. Jedná se o například ochranu životního prostředí. Víra má tendenci být konkrétnější ve smyslu hodnot, kdy očekává to stejné i od svých dodavatelů. Pokud tedy firma chce jít v souladu s přírodou, hledá dodavatele, který jí dodá takové produkty, které přírodu nijak nenarušují. Poslední předpoklady jsou samotným základem firemní kultury. Jejich vysvětlení je pro zaměstnance komplikované, ale mají dopad na jejich každodenní činnost. Předpoklady jsou jádrem organizační kultury a pro firmu jsou samozřejmostí, podporující její hodnoty a víru. (Hannagan, Bennett, 2002)

Firemní kultura by se také měla různými způsoby podporovat, jestliže je dle očekávání funkční. Mezi nejvlivnější mechanismy patří ty, jimž je věnována důsledná pozornost vedením. Způsob, jakým management reaguje na krizi. Správný výběr vedoucích, kteří jsou hodni následování. Korektní volba hledisek, dle kterých dochází k dělbě různých odměn a v poslední řadě náležitý výběr a motivace zaměstnanců. (Armstrong, 2007)

1.14 Management lidských zdrojů versus leadership

Je důležité si uvědomit, že ač zdárně se může zdát, že obě tyto funkce si jsou velice podobné, v konečném důsledku vykazují velké rozdíly. Manažery bývají ti, kteří dokáží úkolovat a pohlídat, aby zadaná práce byla provedena správně. Bývají následováni díky pozici, na kterou byli jmenováni. Naopak lídry jsou ti, kteří již věci správně dělají, mají charisma a jsou automaticky následováni. Přesto nejdůležitější věci, které obě tyto pozice charakterizují je kvalita jejich výsledků, která se odvíjí od komunikace s ostatními zaměstnanci. (Rašticová, 2012)

1.15 Zaměstnanec

K přijímání zaměstnanců a jejich setrvání ve společnosti dochází na základě personální strategie. Ta formuluje hlavní části, které jsou rozpracovány do měřitelných cílů, a určuje, jak jich dosáhnout. Dále také stanovuje jasná pravidla při naplňování strategie, která musí být jasně komunikována. (Hroník, 1999)

Všichni zaměstnanci společnosti vykonávají nejen svoji činnost, ale zároveň jsou i důležitým informačním článkem firmy, což by mělo brát vedení na vědomí. Způsob, jakým s nimi organizace jedná a jak se ve společnosti cítí, oni poté dále šíří do svého okolí. Je tedy důležité, aby informace, které zaměstnanci šíří jsou pozitivní, protože jimi mohou ovlivnit i potenciální partnery, zákazníky, ale i nové zaměstnance. Je logické, že v případě, že stávající zaměstnanec nebude mít pozitivní vztah ke společnosti a k činnosti, jakou v práci vykonává, s největší pravděpodobností bude svou negaci přenášet i na nové kolegy. I zde je tedy zřejmé, jak důležitá je interní komunikace a spojuje společnost vesměs v každé oblasti, ve které může fungovat.

Informovanost zaměstnanců musí být co nejkompletnější. Přesto by nemělo docházet k zahlcení informacemi, což by mohlo vést k potlačení schopnosti samostatné a nezávislé práce. Zároveň všechna oddělení a týmy spolu musí dostatečně komunikovat, aby dokázali správně koordinovat jednotlivé procesy, bez kterých by nemohla společnost v pořádku fungovat. (Holá, 2017)

Často se objevuje v teorii termín „Hlas zaměstnance“, který byl definován Hirschmaninem v roce 1970 a značí jakýkoliv pokus něco změnit je lepší než útěk od nežádoucí situace. Lidé mají vždy dvě možnosti, jak reagovat, jestliže nejsou spokojeni, a to buď odejít, nebo vyslovit svou nespokojenost. Hlas zaměstnance popisuje organizační procesy, kdy zaměstnancům je poskytnuto dostatek informací, díky nimž vědí, co se ve firmě odehrává. Zaměstnancův hlas se dělí na pět různých typů:

- 1) komunikace/výměna názorů – skládá se pouze z výměny názorů, týkajících se problémů mezi zaměstnanci a manažery

- 2) řešení problémů směrem nahoru – poskytuje možnost pro zaměstnance vyjádřit se k určitému problému.
- 3) kolektivní zastoupení – jedná se o vyjádření celé skupiny. Manažeři jsou informováni o pohledu na věc od celé pracovní síly.
- 4) ujednání
- 5) mít slovo k problému – ujednání a mít slovo k problému vyžadují vyšší angažovanost zaměstnanců

Vedle svobody projevu je potřebná jistota v „bytí brán na vědomí“. Je všeobecně známo, že lidé se chovají často v zaměstnání jinak než běžně. Různorodost chování v zaměstnání vede k různému vyjadřování stanovisek. Situace, ve kterých pracovníci využijí svého „hlasu“, závisí především na způsobu, jakým je s nimi v zaměstnání zacházeno. (Constantin, Baias, 2014)

Každý pracovník firmy je částí intelektuálního kapitálu společnosti, a to by nemělo být organizací opomíjeno. Především se jedná o lidský kapitál s jeho znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců, ale zároveň sem patří i společenský a organizační kapitál. Společenský kapitál vzniká díky znalostem, které plynou ze vztahů týkajících se jakýmkoliv způsobem společnosti. Organizačním kapitálem jsou vědomosti a další znalosti, které se týkají samotné společnosti a její infrastruktury a které jsou v různých formách společností uschovány a uloženy. (Koubek, 2007)

1.16 Týmovost

Každá společnost potřebuje, aby její zaměstnanci, ať už se jedná o manažery či popřípadě dělníky, pracovali týmově. Pro top management je nutné komunikovat informace pracovníkům společně a hlavně shodně., aby v nich měli zaměstnanci důvěru a chtěli pro firmu pracovat a zároveň jí chtěli svou plí pomoci. Když toto je dodržováno, zaměstnanci nemají důvodu týmovost neudržovat a firma díky dobré práci pracovníků neztratí zákazníka.

Týmovost je důležitá nejen v rámci vedení směrem k zaměstnancům, ale i v jednotlivých odděleních firmy vůči organizaci. Jestliže týmovost funguje v jednom oddělení, ale toto nerespektuje další oddělení organizace, může to zapříčinit možná

dobře fungující jeden tým, ale pro firmu velký problém. Tento tým se bude s největší pravděpodobností snažit konkurovat ostatním týmům, což dá za vznik soutěži, která vytvoří velké komplikace pro společnost. (Kovaříková, 2016)

1.17 Data, informace a znalosti ve firemní komunikaci

Data, informace a znalosti jsou v podstatě základem interní komunikace. Data jsou ve zkratce poznatky firmy, informace těmto poznatkům dodávají smyslu, a když je pracovník dokáže správně aplikovat, získává znalosti. Jak již z předchozí věty vyplývá, jak data, tak informace se znalostmi jsou na sobě vzájemně závislé a způsob práce s nimi se musí lišit, tak jako se liší ony.

1.17.1 Data

„Data jsou základní skutečnosti, stavební bloky pro informace a znalosti.“ (Armstrong, Taylor, 2015, str. 121) Dá se říci, že vše, co dokážeme monitorovat pomocí našich smyslů, nazýváme data. Patří sem zvuky, fakta, obrázky. Ve společnosti to bývají fakta, která by měla být objektivní a která se týkají konkrétních skutečností. Jsou správně strukturovaná a pojí se po většinu případů na různé technologie. Nejsou plně závislá na člověku a vychází z určitého procesu. S daty se dá dále pracovat a je možnost je hodnotit jak kvantitativně, tak kvalitativně.

1.17.2 Informace

Informace jsou filtrovaná, formátovaná a sumarizovaná data. Vysvětlují nám tedy, co samotná data znamenají, a proto s nimi může pracovat jen ten, kdo těmto datům rozumí. Kdo uvedeným datům nerozumí, nedokáže z nich vytvořit pro něj relevantní informaci a ta se pak stává bezvýznamnou. (Holá, 2011)

1.17.3 Znalosti

Znalosti mají mnoho definic. Dvě z nich ke zmínění jsou: (Bureš, 2007)

„Znalost je množina vhlédů, zkušeností a procedur, které jsou považovány za správné a pravdivé a které tým řídí myšlenky, chování a komunikaci mezi lidmi.“

„Znalost je uvažování nad daty a informacemi za účelem aktivního umožnění výkonu, řešení problémů, rozhodování, učení a výuky.“ (Bureš, 2007, str. 25)

Podstatné, co si je potřeba z těchto definic vzít je fakt, který nám říká, jak naložit s opatřenou informací. Dalším důležitým bodem je si uvědomit, že znalosti mají subjektivní charakter. Je potřeba je mít, ale pokud nevíme, jak s nimi správně procesně nakládat, stanou se nevyužitými a tím i bezcennými. Proto se firma a s ní její zaměstnanci musí naučit své znalosti mezi sebou správně sdílet, aby se daly i nadále používat. (Bureš, 2007)

Uchovávání a sdílení znalostí firmy provádí prostřednictvím různých zpráv, předpisů, návodů, ale i informačních systémů a jiných dalších forem, mezi něž patří především intranet. (Armstrong, Taylor, 2015)

I při nastavování interní komunikace ve společnosti se musí odlišit data, informace a znalosti. Když se ale toto korektně provede, dá se základ náležitě fungujícímu řídicímu systému. (Bureš, 2007)

1.18 Komunikační balíčky

Jedná se o soubor spisů, které byly již předem někým vytvořeny ve spojitosti s interní komunikací a které by mohly jeho držiteli pomoci v dalším komunikování. Současný vlastník dokumentu ušetří čas s vytvářením čehosi, co již bylo někým jiným vytvořeno. (Kovaříková, 2016)

1.19 Včas dodané a podstatné informace

Správně fungující interní komunikace má za cíl především podávat informace v první řadě včas a za druhé je podává těm, kteří o ně skutečně stojí a potřebují je. Zprávy musí být tedy sdíleny v době, kdy jsou pro příjemce relevantní a samotný jejich obsah by jim měl také patřit. Pokud to tak není, dojde k nepříjemnému a zbytečnému zahlcení zprávami, což může vést k situaci, že skutečně důležitá zpráva se ztratí mezi všemi ostatními. (Kovaříková, 2016)

1.20 Komunikační standardy

Ve firmách obvykle probíhají stále dokola se dějící situace, které mají pro společnost podstatný význam. V rámci usnadnění spolupráce by měl být ve společnosti vytvořen komunikační manuál, dle kterého se mohou pracovníci v dané situaci řídit. Respektování tohoto manuálu a dodržování stanovených postupů a pravidel vytváří standardy komunikace. Pomocí těchto standardů si firma může nastavit základní podobu své interní komunikace. Ač se v prvopočátku zdá neefektivní se něco podobného učit, v případě nutnosti užití komunikace se ušetří díky této znalosti mnoho času.

Důležitým bodem fungování těchto standardů je zaučení manažerů ke správnému pracování s těmito standardy. Jedná se o důležité postupy k různým situacím jejich pracovní náplně, které je nezbytné si osvojit. Přijímání nového zaměstnance a jeho adaptace, různá pracovní setkání a akce, až po propouštění zaměstnanců.

K manažerským standardům komunikace patří interní informace týkající se vedení lidí a práce s nimi v týmech. Další částí jsou informace zahrnující aktivity manažerů a jejich prezentace, tvorba strategií, projektů a jejich harmonogramů. (Holá, 2017)

1.21 Jak zvýšit efektivitu interní komunikace

Prvním a nejdůležitějším bodem při zvyšování efektivity interní komunikace, tak je si uvědomit, že pokud nastavujeme interní komunikaci, jedná se o úkol na dlouhou trať. Nejde v žádném případě o snadnou jednorázovou aktivitu. Efektivitu interní komunikace budeme velice těžko vyčíslovat, jelikož nemá numerické hodnoty. Sama se dá posuzovat pouze dle jakési úrovně, u které si společnost musí určit kritéria, dle kterých bude danou úroveň zvyšovat. Z výše uvedeného vyplývá, že i zde je potřeba zavést a nastavit proces pro zvyšování efektivity interní komunikace. Prvním úkolem je zmapování současné situace, v jaké úrovni efektivity interní komunikace se daná společnost aktuálně nalézá. Charakteristikou stávajícího stavu a určením silných a slabých stránek si firma zodpoví mnoho otázek. Například kde je ve vztahu k interní komunikaci vše tak, jak má být a kde je potřeba přidat a naopak, kde by se měl stav markantně změnit. Zároveň určením příležitostí a hrozeb týkajících se vnějšího okolí

si může organizace zodpovědět případné možnosti a příčiny problémů. Dalším úkolem je jasný popis cíle, tedy jasné stanovení a určení úrovně interní komunikace. Když společnost ví, co je její prioritou a kam až chce dojít ve vztahu k interní komunikaci, poté je možné plánovat, jak k tomu dojít. Musí se nastavit takové parametry, které budou jasně vypovídající a dokáží zodpovědět, zda byl úkol a cíl splněn. Společnost musí vědět, co pro ni zvýšená efektivita interní komunikace znamená. Posledním úkolem je přešetření, zda bylo cíle skutečně dosaženo a zda bude i nadále následovat zlepšování, dle již předem určených parametrů. (Holá, 2017)

1.22 Kontrola interní komunikace

Obvyklou chybou manažerů bývá jejich domněnka o tom, že informace, kterou sdíleli je naprosto stejná s informací, která byla přijata. Jelikož zpráva je předávána přes mnoho komunikačních uzlů, kterými může být bez záměru upravována, ne vždy je správně pochopena. Zda došlo k žádoucímu porozumění, je potřeba zpětné vazby od příjemců, aby vše bylo tak, jak má být. Tento poznatek je důležité si uvědomit, protože jinak se nejedná o komunikování, ale pouhé informování.

Jestliže skutečně usilujeme o komunikování, je potřeba se zajímat, zda námi nastavený způsob interní komunikace splňuje očekávané cíle a vše je dostatečně srozumitelné.

Prováděná kontrola má za úkol najít a vyloučit nepochopené body, a navíc pomoci odhalit efektivnější způsoby ve sdílení informací. (Holá, 2017)

Měření je možné provádět z tzv. soft dat, neboli z pocitů a vnímání zaměstnanců a z tzv. hard dat, což jsou konkrétní data. V prvním případě může měření probíhat pomocí různých dotazníků a průzkumů. Druhý případ používá konkrétně změřená data, kam může patřit například počet návštěv webové stránky intranetu.

Důležité je vůbec samotné měření a kontroly provádět, aby firma s dosaženými výsledky mohla později pracovat a ideálně se z nich poučit a provést nápravu. (Kovaříková, 2016)

1.22.1 Audit interní komunikace

Audit interní komunikace by měl být zadán externí firmě, která nemá vztah ke společnosti. Externista není zaujat jakýmkoliv způsobem vůči organizaci a prováděné úkony jsou tudíž objektivní. (Kovaříková, 2016)

1.23 Systémové nastavení interní komunikace

Firmy bohužel stále nepochopili důležitost interní komunikace a nadále jimi bývá velmi podceňována a zanedbávána. Vztahy se zákazníky a partnery se neustále různými cestami budují, ale fakt, že vlastně nejdůležitějšími partnery jsou pracovníci společnosti, to bývá opomíjeno. Top management zapomíná, že bez oboustranné komunikace bude firma jen stěží fungovat. Jestliže nedokáže předat ke správnému pochopení strategii svým pracovníkům, jen stěží budou svou práci vykonávat tak, jak je pro vedení žádoucí. Znovu je tedy důležité si uvědomit, že při tvorbě komunikační strategie musí společnost vědět, jak chce komunikovat, pro koho komunikace bude a z jakého důvodu vlastně vyžaduje komunikovat. Až poté si dokáže udělat nějaký plán a formu, jakou strategii použít, aby dosáhla vytyčených cílů.

Management musí vědět, jak a kam chce směřovat své zaměstnance a k tomu mu správně nastavená strategie může dopomoci.

Jestliže se společnost dostane do krizové situace a nemá nastavená pravidla pro interní komunikaci, může to pro ni mít fatální následky. S prodlužováním délky komunikace vedení s pracovníky, zvyšuje se pravděpodobnost zmatků a chaosu. Když je interní komunikace managementem správně podchycena, nastavena a užívána, pomáhá mu v plnění cílů a v systematické činnosti ve všech situacích.

Dalším důležitým bodem, který si musí společnost uvědomit je, že dokud komunikace nebude mít srozumitelnou formu a obsah, nepomůže jí ani nejmodernější technologie. Přesto pravdou zůstává, že bez fungující technologie může být poškozen provoz společnosti. (Holá, 2017)

1.24 Úspěšné techniky interní komunikace

Znalost všech typů interní komunikace, jako je například vertikální, horizontální, formální a neformální, nebývá vždy dostačující, jestliže se snažíme vytvořit úspěšné a důvěryhodné komunikační prostředí v organizaci. Podstatnější je povědomí o technikách, které fungovaly v různých společnostech a které by tudíž mohly pomoci vytvořit toto úspěšné komunikační prostředí. Úspěšná komunikace je ten nejdůležitější nástroj pro adekvátní implementaci administrativních a organizačních aktivit. Pro tento účel potřebuje management specifikovat druh komunikačního systému, který bude nastaven a typy komunikačních kanálů, které budou využívány. Komunikace je nezbytná pro každou firmu. Praktiky interní komunikace ve společnosti jsou zásadní, neboť poukazují, jak je zacházeno se zaměstnanci, kteří by měli mít ohromnou hodnotu pro firmu, jestliže chce dosáhnout firemních cílů. Komunikační procesy jsou s tímto také úzce spojeny. Z těchto důvodů se musí uvažovat nad vnímáním komunikačního procesu zaměstnanci i manažery. To, co si oni myslí nebo cítí, má dopad na jejich interakci a činy v organizačním prostředí. Existuje několik pravidel, kterými je potřeba se řídit, aby byla zajištěna efektivita interní komunikace. Patří sem ujištění se, že zaměstnanci obdrželi a pochopili firemní strategii, plány, mise a cíle, kterých má být dosaženo. Navíc je potřeba, aby zaměstnavatel se nevyhýbal osobní face-to-face komunikaci se zaměstnanci, aby dokázal udržet efektivní interní komunikaci a vybudoval důvěryhodné firemní prostředí. K tomu by toto mohlo pomoci manažerům, aby dokázali vyvolat pozitivní pracovní vztah s jejich pracovníky. Ten jim dodá odvahu k oboustranné komunikaci. Obvykle komunikace ve společnostech má tvar hierarchické pyramidy, které se jinak říká organizační struktura a je jinak známa jako formální a neformální komunikace. Formální komunikace funguje ve specifických strukturách dle organizačních pravidel a směřuje k organizačním cílům. Neformální komunikace, na druhou stranu, je neoficiální a probíhá mezi pracovníky tváří v tvář, telefonicky nebo přes videokonference.

Je pochopitelné, že důležitost organizační komunikace a k ní nutné techniky, hledají správná kritéria pro úspěšný komunikační systém, cíle a strategii. K určení parametrů je důležité pochopit, že firma potřebuje jedinečné nastavení k dosažení

určitých cílů. Komunikace pomáhá implementovat základní funkce managementu, jako je plánování, organizování, rozhodování a kontrola. Takto mohou firmy naplnit své cíle. (Borca, Baesu, 2014)

1.24.1 Základní kritéria organizační komunikace

Mezi základní kritéria organizační komunikace patří: Provádění rozhodování managementem, Způsob, jakým je firma strukturovaná v komunikaci, Jak firma distribuuje a šíří informace uvnitř společnosti a Schopnost organizace a jejích zaměstnanců se přizpůsobit technickému prostředí

1.24.1.1 Provádění rozhodování managementem

Bez nutných informací problémy nemohou být vyřešeny a v žádném případě ani rozhodnutí nemohou být prováděny. V dnešním obchodním prostředí efektivní komunikace se stává základním požadavkem. Nedostatek komunikace, který se objevuje ve vyšších úrovních, a rozšiřuje se do celé organizace, může způsobit nedorozumění mezi zaměstnanci. Potřeba pro správnou informaci v řízení obchodního procesu, která zahrnuje i management a rozhodování, je povinná pro zvýšení efektivity práce a mobilizaci organizačních zdrojů. (Borca, Baesu, 2014)

1.24.1.2 Způsob, jakým je firma strukturovaná v komunikaci

Interní organizační komunikační systém. Spolupráce není možná, pokud zaměstnanci si neuvědomují potřeby jednotlivců. Úkoly a povinnosti musí být poměrově odděleny pracovníkům společnosti, aby se zlepšily interní vztahy. Tam, kde probíhá úspěšná komunikace a s podporou důvěryhodného organizačního prostředí, úspěch je zajištěn. (Borca, Baesu, 2014)

1.24.1.3 Jak firma distribuuje a šíří informace uvnitř společnosti

Je pro ni potřeba vstřebat žádoucí a požadované zprávy za účelem efektivní funkčnosti. Znalost informací by měla být správně rozšířena. Jednotlivci i týmy by měli vědět, jak doručit zprávu uvnitř společnosti. Zjednodušení přenosu informací usnadňuje získání informace hned u zdroje a tím umožňuje efektivní a správné rozhodování. Zaměstnanci potřebují informaci za účelem splnit své povinnosti,

úkoly a cíle. Top management očekává od komunikátorů nejen, že informují pracovníky a pomohou zvýšit jejich morálku, ale také že ovlivní celkově jejich přístup k práci. (Borca, Baesu, 2014)

1.24.1.4 Schopnost organizace a jejích zaměstnanců se přizpůsobit technickému prostředí

Technologie má obrovský dopad na pracovní místo přes užívání Internetu, a mobilních technologií, které snižují náklady za cestování, dojíždění, poštu a jiné. Komunikace ve virtuálním prostředí, stejně jako konvenční kanceláře, je základem pro získání správných informací během obchodního procesu, které zahrnuje i rozhodování. Virtuální komunikace zvyšuje efektivitu komunikace. (Borca, Baesu, 2014)

1.25 Strategická, taktická a operativní interní komunikace

Interní komunikace může být strategická, taktická a operativní.

1.25.1 Strategická interní komunikace

Strategie se vždy stanovuje na dlouhou dobu, a to stejné platí i u strategické interní komunikace. I zde jde o řešení dlouhodobých kroků a jak s nimi pracovat. Firma by měla pomocí svých manažerů komunikovat svou strategii, aby zaměstnanci pochopili filozofii společnosti a dokázali ji správně podpořit. (Kovaříková, 2016)

1.25.2 Taktická interní komunikace

Taktika se stanovuje na dobu kratší, a i v tomto případě to platí. Taktická interní komunikace se tedy určuje na přibližně jeden rok. Důležité je si uvědomit, že pouze následuje a propracovává strategii, její myšlenky a představy. (Kovaříková, 2016)

1.25.3 Operativní interní komunikace

Operativa se stanovuje vesměs na denní bázi. Operativní interní komunikace probíhá mezi všemi pracovníky společnosti, tedy jak mezi vedením, tak jeho podřízenými. Následuje strategii a taktiku, ale plní jasně dané komunikační procedury, které patří

do interní komunikace. V mnoha firmách se používá pouze tato interní komunikace a zapomíná se dvě dříve zmiňované. (Kovaříková, 2016)

1.26 Komunikační styl

„Efektivní komunikování s různými lidmi na různé téma a v různých časech vyžaduje flexibilní komunikační chování“. (Men, 2015, str. 463)

Komunikační styl poukazuje na různé schopnosti v přesvědčování, zasvěcování a jiných týkající se mezilidské komunikace. Komunikační styl může vytvořit rychlý náhled na osobnosti jednotlivců pomocí zapisování poznámek týkajících se komunikačních charakteristik chování.

Máme dva pohledy, a to asertivitu a reakci, které jsou brány jako klíčové prvky komunikačního stylu. Asertivní komunikátoři jsou schopni vyvolat, udržovat a ukončit konverzaci, v závislosti na jejich vnitřních cílech. Slova, která jsou často používána k popisu asertivních komunikátorů, bývají dominantní, působiví, agresivní a soutěživí. Většina z těchto popisů se vyznačuje být především mužskými kvalitami. Naopak, reagující komunikátor je více citlivý k dalším, poslouchá je, přemýšlí nad jejich pocity a dokáže rozpoznat jejich potřeby. Díky těmto vlastnostem se tento styl komunikace považuje spíše za ženský.

Tyto popisy značí, že asertivní chování zaměstnanců předjímá pravděpodobnost, že on či ona budou vhodnými vedoucími v organizaci. Na druhou stranu je zároveň důležitá schopnost vnímání potřeb zaměstnanců, tudíž ani jeden styl sám o sobě není dostačující a je důležité pro dobrého manažera umění využít obou jmenovaných stylů. (Men, 2015)

1.27 Krizová komunikace

Do interní komunikace se řadí i komunikace krizová, která se vyvolá v momentě nastalé krize. Krize může mít pro různé společnosti různé podoby a dá se ji zažehnat vesměs pouze tak, když se firma bude umět snadno přizpůsobit nastalé situaci. (Chalupa, 2012)

Jedna z mnoha frází, které můžeme slyšet, co je vlastně krize, zní: „*Krize představuje moment v historii firmy, který nenávratně mění její firemní kulturu a podnikání jako takové.*“ (Chalupa, 2012, str. 23)

Popřípadě: „*Krize je náhlá událost nebo dlouhodobý problém (případně aktivovaný náhlou nehodou), která dokáže poškodit pověst firmy nebo instituce, ovlivnit její hodnotu (cenu akcií) a mít vliv na její další rozvoj.*“ (Chalupa, 2012, str. 24)

Jestliže pohlédneme na krizi vzhledem ke společnosti, můžeme si ji rozdělit dle závažnosti. Máme tedy krizi závažnou, jejíž dopad může být na existenci organizace a poté krizi méně závažnou, jejímž dopadem je neplnění cílů společnosti.

Rozvoj krize může být buďto rychlý, kdy krize nastane bez jakéhokoliv varování a signálu, což mohou být živelné katastrofy, ale i různá státní nařízení. Krize může být ale také pomalá například vysoká fluktuace pracovníků a jiné. (Smejkal, Rais, 2010)

Pro urychlení a usnadnění komunikace k nastalé krizi, je rozumné mít předem připravený plán, jak komunikovat. Komunikace probíhá interně k zaměstnancům, ale také může probíhat externě k zákazníkům nebo třeba k dodavatelům. Tito jednotliví příjemci zpráv mohou každý vnímat propuknutou krizi naprosto odlišně, a právě z tohoto důvodu je důležité správně nastavit krizovou komunikace pro jednotlivé příjemce. Důvody odlišného vnímání jsou různé, neboť firma je jimi vnímána dle jimi stanovených parametrů.

Jakmile krize pomine, je potřeba provést analýzu, jakým způsobem byla komunikace vedena a zpětnou vazbou poupravit případný krizový komunikační plán k eliminování budoucích zbytečných chyb.

Také je důležité si uvědomit, že ne každý je schopen určit prioritu přijímané zprávy, proto to z ní musí jasně vyplívat, aby nedošlo i v tomto směru ke zbytečnému nedorozumění. Krizová komunikace by měla mít jasný tvar, který je příjemcům znám a okamžitě na něj dokáže, popřípadě, reagovat. (Chalupa, 2012)

Studie pánů Johansen, Aggerholm a Frandsen rozdělila krizi do 4 skupin:

1) „*organizační krize obecně (zahrnuje zkušenosti z předchozích krizí).*“

- 2) *sleduje typické reakce a typické vnímání příčin, vývoje a následků v krizových situacích u top managementu, středního managementu a zaměstnanci (dopad faktorů jako jsou druhy krizí, pracovní funkce a úroveň vzdělání)*
- 3) *ukazuje formální krizovou připravenost v organizaci, která patří do krizového managementu (např. plány krizového managementu, týmy krizového managementu a další proaktivní kroky, které se použijí ke zvládnutí interní krize) a interní krizová komunikace (např. komunikační kanály, jmenování interních mluvčích, komunikace od top managementu a středního managementu a také role zpravodajských médií).*
- 4) *ukazuje kvalitu formální připravenosti na krizi a potřebu zlepšení této připravenosti.“ (Johansen, Aggerholm, Frandsen, 2012, str. 271)*

U krizové komunikace je potřeba si určit hlavní možné typy krizí a k nim si vytvořit tzv. krizový plán. Krizový plán by měl být dostatečně pružný, aby dokázal zpracovat všechny varianty krizí. K jeho tvorbě musí mít firma dostatek informací, aby nastalá krize byla správně posouzena. Krizový plán většinou tvoří a vede tzv. krizový tým, jehož jednotlivé složky musí být schopny vydržet nápor, který je na ně v rámci krize kladen. Každý jednotlivec by měl mít jasný úkol, který musí v rámci krizové komunikace splnit. Přesto tito členové musí být zastupitelní, aby nedošlo v rámci nepřítomnosti jednoho z nich ke krizi, kterou nebudou ostatní schopni zvládnout. Krizový plán by měl být vytvořen i pro téměř neskutečné situace, aby pokud by k nim přeci jenom došlo, krizový tým by byl připraven. Důsledná příprava strategie a občasné nasimulování možných krizových situací pomůžou k jejich snadnějšímu zvládnutí, plus předem vytvořený krizový manuál, kde budou uvedeny všechny typy možných krizí a k nim varianty postupů. (Chalupa, 2012)

1.28 Eliminace překážek fungující interní komunikace

Když mluvíme o interní komunikaci, nejedná se pouze o jednoduchý proces, ale je to soubor aktivit převzatý z různých oddělení společnosti. Toto má za výsledek, že správná interní komunikace funguje, když bezchybně fungují i jednotlivá oddělení díky jejich vedoucím manažerům. Manažeři, kteří vedou své týmy a jednají s nimi otevřeně, vytváří pozitivní vztah jednotlivých členů k firmě. Jestliže nekomunikují se svými pracovníky tak, jak by měli, je to jenom odraz jejich špatné práce.

Obečným pravidlem je, že čím má společnost komplikovanější hierarchii, tím je celková komunikace problematičtější. Tudíž k eliminování překážek patří v rámci infrastruktury organizace nastavit každý proces dohromady s komunikací. Jestliže toto není správně nastaveno, může dojít v rámci doručování zprávy k jejímu pozměnění, popřípadě úplnému zmizení. (Holá, 2006)

Další komplikací může být neznalost zaměstnanců práce jednotlivých oddělení. Pracovníci mohou mít naprosto zkreslené představy o práci svých kolegů z jiného oddělení, neboť vlastně pořádně neví, co dělají. Z toho důvodu dochází k podceňování jejich pracovních výkonů. Ale tatáž situace může být i naopak. V tomto případě může pomoci návštěva jednotlivých oddělení. Jednotlivci se zde zdrží potřebný čas, který potřebují k poznání, co je zodpovědností kolegů na jiném oddělení a poté se vrátí k sobě na pracoviště. Po čase navštíví takto další oddělení. Tím se vyeliminují zbytečné dohady mezi týmy, co který vlastně dělá a potvrdí si, že práce každého týmu je jiným způsobem náročná. Navíc díky osobnímu setkání by v budoucnosti mohla být usnadněna i komunikace mezi odděleními. Tyto stáže u kolegů, pochopitelně, nesmí v žádném případě narušit chod společnosti. (Kovářiková, 2016)

1.29 Komunikační kanály

K předávání jednotlivých informací ve společnosti slouží různé komunikační kanály, což jsou, pro názornost, jakési „cesty“, po kterých přechází tam a zpět. Tedy je přenášena od odesílatele k příjemci a zpět. (Holá, 2006)

Komunikační kanál je: „*Soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy.*“ (Holá, 2006, str. 60)

Podstatou je, kým je zpráva vytvářena, kam a jak je odesílána a zároveň jak je s ní poté nakládáno. Rychlost sdílení a celkové zacházení se zprávou a s její následující dostupností ukazuje kvalitu komunikačního kanálu.

I proto si musíme rozmyslet, který komunikační kanál byl použit, pro který pracovní oddíl a zda je dostatečně vhodný jak z hlediska chápání daného oddílu, tak i z technologického hlediska.

Komunikační kanály rozlišujeme na formální a neformální. Mezi formální řadíme například různé manuály, pracovní postupy a návody, ale i intranet a zasílání formálních pracovních e-mailů, telefonování, porady a teambuildingy a samozřejmě ještě mnoho dalších. K neformálním patří kupříkladu posezení zaměstnanců, které není organizováno společností, ale kolegové se sami domluvili, že si někde zajdou a zároveň to je i pošta, telefonní hovory a zprávy mezi personálem firmy, které jsou mimopracovní. (Kovaříková, 2016)

1.30 Komunikační technologie

Organizace, ať už velké či malé, si stále více uvědomují, jak je důležité, aby zaměstnanci se podíleli na důležitých rozhodnutích, jestliže firma má přežít. Z toho důvodu organizace vyvíjí nové způsoby, aby zaměstnanci spolu mohli co nejrychleji komunikovat, ať už se jedná o členy z jednoho pracoviště nebo rozptýlené skupiny pracovníků. Pomocí technologií spolu mohou komunikovat virtuálně i pracovníci z různých konců světa. Přesto nadále si zachovává komunikace tváří v tvář prvenství, díky své schopnosti odhalit neverbální a sociální podněty. Hned ale na druhém místě je videokonference díky svým video a audio podnětům a ji následují různé další textové virtuální formy komunikací. (Olaniran, 2009)

Nové technologie prochází neustále procesem změn a zlepšování a slouží také k usnadňování interní komunikace. IT oddělení musí chápat nutnost rychlého a správného fungování přenosu dat. Musí zajistit komunikaci přes všechny existující kanály, aby fungovala mezi jednotlivými odděleními, ale zároveň i v rámci hierarchie firmy. (Oliván, 2017)

1.31 Komunikace se speciálními skupinami

V sekcích, které budou následovat, se zaměřím na jednání s handicapovanými lidmi, s lidmi s jinými kulturními zvyky a rasovými rozdíly, věkem, pohlavím a sexuální orientací. Bude zajímavé si povšimnout rozdílných reakcí ostatních zaměstnanců.

Byznys obecně může vyžadovat najímání lidí, kteří nebudou chodit standardně do práce k odpracování standardního pracovního týdne, cca 40 hodin. Tito pracovníci budou pracovat například z domova nebo prostě někde po cestách, kdy se jen zřídka dostaví na samotné pracoviště. Někteří pracují v prostorách pracoviště ve vymezeném čase, ale někteří mohou být také najímání jako pracovníci jiných společností, takzvaně outsourcování, a to z naší země, ale i je možné outsourcovat zaměstnance ze zahraničí. Možnosti jsou nekonečné.

V těchto rozmanitých časech se ale také musí vzít v úvahu specifické potřeby najímaných zaměstnanců různých rasových a náboženských skupin, ale i homosexuální pracovníci jsou pod ochranou antidiskriminačních zákonů.

Zákony se samozřejmě týkají i občanů s handicapem. Netýká se pouze těch, jejichž fyzický handicap je zřejmý, ale i těch, kteří mají mentální problémy, poruchu učení a dlouhodobé chronické problémy, které nemusí být okem znatelné (patří sem roztroušená skleróza a rakovina).

Neziskové organizace a některé veřejné sektory, do kterých patří, například nemocnice se mohou těžko spolehnout na pracovníky, kteří nejsou placeni. Proto neexistuje způsob, jak je donutit, aby chodili denně do práce. Pro tyto sektory to bývá velikou a náročnou výzvou. (Smith, Mounter, 2008)

1.31.1 Využívání kulturních rozmanitostí

Evropská populace se za poslední půlstoletí podstatně změnila. Toto se týká i pracovní síly. Mezi evropské země, které toto nejvíce pocítily, patří Velká Británie, Francie, ale i mnoho dalších. Ve Velké Británii již angličtina není prvním jazykem pro mnoho jednotlivců.

Mnoho z těchto lidí oslavují různé náboženské svátky a pro některé nový rok začíná v jiný kalendářní den. Během pracovního dne potřebují pauzy k modlení, anebo provedení povinností spojených s jejich vírou. I oblečení, které má spojitost s vírou, se může lišit.

Management musí nejen vzít v potaz tyto velmi důležité potřeby, ale také si uvědomit, že se může zvýšit nelibost ostatních pracovníků: Proto je s nimi potřeba důkladně komunikovat, aby tomu bylo zamezeno.

Při plánování pracovních cest, semináře a školení, by se vyplatilo ujistit, že program má dostatečné množství přestávek, které jsou uzpůsobeny pro tyto potřeby. Koncentrace pracovníků na školení má stejně mnohem kratší časový úsek, než management předpokládá. Je potřeba také myslet na přestávky na občerstvení. (Smith, Mounter, 2008)

1.31.2 Rozdílné schopnosti

Pevné finanční postihy by měly přesvědčit firmy, až už velké nebo malé, k vytvoření přiměřených úprav k snadnějšímu přístupu do prostor pracoviště a službám, které poskytuje. Různé charity, které se dají vyhledat na internetu, určitě rády poskytnou rady, jak s touto situací naložit.

Oblast zájmu se může soustředit na sluch, zrak, pohyb, hlas a kondice, které jsou pro pouhé oko neviditelné. Měla by se týkat mobility, která je spojen se spinálními potížemi, mentálním onemocněním, poruchou učení a neurologickými potížemi.

Počítače mohou být vybaveny s velkými monitory. Ty také nabízejí velmi velké a snadno čitelné typové plochy, umí být aktivovány hlasem a vůbec mít zvukové funkce, které by pomohly se zrakovými problémy. Alternativně i nahrané publikace fungují velice dobře.

Lidé se sluchovými problémy mají velkou škálu možností, které jim mohou pomoci. Indukční smyčky pro neslyšící jsou nenápadným způsobem, jak zajistit že všechno bude slyšeno. Základem je se ujistit, že mobilní zařízení jsou v okolí vypnuta, neboť mohou narušit fungování smyčky.

Zaměstnanci upoutaní na vozíček nebo s jinými pohybovými potížemi potřebují mít také usnadněn přístup na pracoviště. Zasedací místnosti a jiné prostory, kde dochází k setkávání, by měly být upraveny pro invalidní vozíky, které zde budou mít možnost se pohybovat. Široké uličky a prostor před auditoriem situaci vyřeší. (Smith, Mounter, 2008)

1.31.3 Věk, pohlaví a sexuální orientace

Věk se nám počítá všem stejně a ať se nám to líbí nebo ne, i my budeme jednou staří. V dnešní době, kdy se v České republice posunuje neustále hranice odchodu do důchodu, bude starších zaměstnanců na pracovištích neustále přibývat. Navíc tito zaměstnanci, i když během života neměly žádné vážné zdravotní problémy, tak s věkem se u nich výše zmíněně mohou také objevit. Ať už se jedná o zrakové, sluchové či jiné omezení. I z toho důvodu by měli zaměstnavatelé uzpůsobit pracovní prostory a služby pro tyto pracovníky. Možná i oni sami je jednou využijí.

Když mluvíme o pohlaví zaměstnanců, profesionální komunikátor by se měl postarat, aby se netvořily zbytečné předsudky týkající se jak pohlaví, tak i věku zaměstnanců. I mladí členové týmu by se mohli cítit diskriminováni vůči „skalním“ pracovníkům. Přitom jelikož tito mladí dnes vyrůstají s počítačem a počítačovými hrami, mají s nimi velké zkušenosti, a přestože jsou v dalším doposud neznalí, dokáží se rychle učit.

Sexuální orientace byla v nedávné době také přidána na seznam otázek, se kterými je třeba jednat opatrně. Nepředpokládejme, že všichni kolegové jsou pouze heterosexuálně založeni. Pečlivá rovnováha v prezentování informací by měla zastínit pozdější různorodost názorů a voleb. Tudíž zprávy, které jsou komunikovány k zaměstnancům, by se měly striktně vyhýbat jakýmkoliv narážkám, týkajícím se sexuální orientace. Proto je lepší raději zkontrolovat vícekrát vše, co bude k pracovníkům komunikováno. (Smith, Mounter, 2008)

1.31.4 Práce z domova

Inženýři, obchodní manažeři a obecně profesionálové v různých oborech ne vždy pracují z jednoho místa kanceláře. Udržet je v komunikační smyčce může být komplikací v každodenním spojení s nimi.

Čelí izolaci, jestliže nebudou mít dostatek kontaktu s dalšími kolegy. Pro komunikátora to znamená jediné. Tito pracovníci potřebují stejné množství informací, jako mají ostatní a neustále musí vědět, co se děje v týmu, i když tam

fyzicky nejsou. K tomu mohou pomoci společenské události. Nicméně se jich nemůže konat mnoho, aby nebyly považovány za ztrátu volného času.

Ti, kteří pracují sami za sebe, si vytváří vlastní síť, která ne vždy zahrnuje liniové manažery a kolegy. Z toho mohou vznikat o nich fámy a nepotvrzené řeči, které se velice rychle šíří a je těžké je potlačit na dálku. Pravidelná setkání pomohou srovnat tuto tendenci, a navíc tito jedinci přinesou svěží pohledy týkající se problémů, které se řeší na pracovišti. (Smith, Mounter, 2008)

1.31.5 Neplacení hrdinové

Mnoho charit funguje jenom díky neplaceným dobrovolníkům. Neexistuje „hůl“, která by mohla být použita, jestliže nesplní práci, neboť za ni nejsou placeni. Jakýkoliv pocit o nátlak bude s největší pravděpodobností ústít v ztrátu dotyčného nadobro. (Smith, Mounter, 2008)

Zlatá pravidla pro práci s dobrovolníky

- *Řekněte jim vše, co potřebují vědět o organizaci a jejich pozici zde.*
- *Dejte jim zkušební dobu, abyste se ujistili navzájem o oboustranné spokojenosti.*
- *Zadejte jim práci, kde se mohou uplatnit se svými schopnostmi.*
- *Zacházejte s nimi příliš jako s běžným personálem by je mohlo rozladit.*
- *Chovejte se k nim s respektem a respektujte jejich bohaté zkušenosti a dovednosti.*
- *Mějte na paměti zdravotní a bezpečnostní pravidla a správné pojištění.*
- *Dobrovolníci darují čas ne peníze. Nahraďte jejich výdaje.* (Smith, Mounter, 2008, str. 117)

Když plánujete komunikační program, stojí za to dopodrobna rozdělit audienci, už jen proto, abyste věděli, kdo vlastně jsou jako individuálně. Jsou staří, mladí, muži, ženy, rodilí mluvčí, homosexuálové a další. Nastolit rovnováhu v potřebách těchto jedinců se zdravým respektem pro jejich soukromí je těžký úkol.

Zahrnout potřeby všech rozdílných skupin, které by personál mohl reprezentovat, může zvýšit krátkodobé náklady. Nicméně pokud zaměstnanci pocítí, že je s nimi zacházeno dobře a s respektem, obchodní pověst zaměstnavatele a jeho postavení

poroste. Na různorodost by se také mělo nahlížet jako na příležitost nahlédnout do mnohem bohatšího rozsahu hledisek. (Smith, Mounter, 2008)

1.32 Metodika práce

Ke zpracování mé diplomové práce jsem použila odbornou literaturu, zahraniční, ale i domácí internetové zdroje a jiné materiály, které jsem pečlivě prostudovala a posléze je použila v teoretické části této práce. Podrobně jsem rozebrala interní komunikaci z mnoha různých pohledů, abych co nejlépe přiblížila tuto problematiku.

Pro praktickou část jsem použila opět odbornou literaturu, ale zároveň i internetové zdroje, které mi napomohly k přiblížení informací o společnosti Česká spořitelna. V následující části budu okrajově představovat práci IT Helpdesku, který se mimo jiné stará o interní komunikaci ve firmě. Zaměřím se na rozbor současného stavu interní komunikace týkající se nefunkčnosti ve společnosti a dalšímu sdílení důležitých informací v rámci organizace. Informace zde získané jsou převážně z interních zdrojů firmy. Samotný výzkum bude proveden nejprve sekundárním výzkumem a až posléze bude proveden výzkum primární. K výzkumu jsem oslovila kolegy z 3 útvarů České spořitelny, a to útvar Operations, kteří mají na starosti zpracování administrace klientských procesů. Dalším útvarem je Centrála, která se stará o podporu a chod banky z hlediska IT, a poslední je Pobočková síť, kam patří pracovníci pobočky.

1.32.1 Strukturovaný rozhovor

Pro sekundární výzkum jsem zvolila strukturovaný rozhovor, který bude obsahovat 7 otevřených otázek, se kterými oslovím 15 pracovníků z 3 dříve jmenovaných útvarů České spořitelny.

Rozhovory a získané odpovědi poté zpracuji v praktické části této diplomové práce.

1.32.2 Dotazník

Následně provedu primární výzkum, který provedu formou elektronického dotazníku dostupný z online serveru survio.com. Dotazník se bude skládat z 8 otázek, a to 7 otázek uzavřených a jedné otevřené otázky. Ty posléze elektronicky zpracuji do tabulek a grafů a pomocí Microsoft Excel. Dotazník budu rozesílat na 215 kolegů.

Závěrem diplomové práce shrnu zjištěné informace, na základě, kterých vypracuji návrh na zlepšení, popřípadě, řešení současného stavu IT Hotline.

V konečné fázi zrekapituluji celou diplomovou práci, zda byly splněny všechny cíle.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části této diplomové práce se budu věnovat interní komunikaci ve společnosti Česká spořitelna. Jelikož se jedná o nadnárodní společnost s mateřskou společností v Rakousku, zaměřím se konkrétněji pouze na dceřinou společnost Česká spořitelna, a. s. v rámci fungování interní komunikace pracovníků IT Helpdesku k ostatním zaměstnancům společnosti.

2.1 Česká spořitelna - základní údaje

Sídlo: Praha 4, Olbrachtova 1929/62, 140 00

IČ: 45244782

DIČ: CZ 699001261

Zapsána v obchodním rejstříku Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 1171.

Kód banky pro účely platebního styku:

0800

Základní fakta uváděná k 31. 12. 2017

Aktiva celkem - 1 329,2 mld. Kč

Počet klientů České spořitelny - 4,67 mil.

Počet aktivních klientů internetového bankovníctví a BUSINESS - 241,85 mil.

Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny - 10 171

Počet poboček - více než 500

Počet bankomatů a platbomatů - více než 1 700

Počet karet - 2,83 mil. (CSAS, 2019)

2.2 Česká spořitelna a její historie

Již v minulosti se řešilo mnoho způsobů, jak nejlépe a nejjednodušeji pomoci nejchudším. Přibližně v 17. století kdosi přišel s nápadem, že lidé by si mohli část svých peněz někde ukládat, aby na peníze nesahali a tím si dokázali časem naspořit na něco potřebného. Jedním z prvních produktů byla vkladní knížka, kde každý jasně viděl, kolik má kde našetřeno, a kolik, popřípadě, ještě chybí k cílové sumě, kterou bylo potřeba k zakoupení žádané věci.

Německo a Británie byly prvními zeměmi, které otevřely tzv. spořitelny. Roku 1819 byla otevřena první spořitelna ve Vídni a 12. února 1825 byla otevřena její pobočka v Praze s názvem Schraňovací pokladnice pro hlavní město Prahu, kterou později lidé nazývali Spořitelna Česká. Toto datum bylo datem narození císaře pána Františka I., který se stal tímto i přispěvatelem do základního fondu spořitelny, který byl ve výši 12 000 zlatých a který tímto poskytoval záruku spořicími občanům, že jejich peníze jsou v bezpečí. Spořitelna Česká sídlila v budově Zemského sněmu, kde se dnes nachází Poslanecká sněmovna. V tehdejší době byly služby spořitelny nastaveny skutečně pouze tak, že spořicí občané podstupovali téměř nulové riziko.

Po zrušení poddanství se lidé z venkova stěhovali do měst, kde doufali ve vyšší životní standard, který právě spořitelna nabízela. V obcích se spořitelnou byl život jednodušší. Vklady občanů do spořitelny se každým rokem zvyšovaly, až přišlo nařízení, které stanovilo maximální výši vkladu na 100 zlatých. (Goeij, 2015)

„Spořitelny jsou sociální institucí, na niž přechází část úkolů veřejné správy, to znamená péče o blaho lidu. To byla hlavní myšlenka rakouského spořitelního regulativu, který v září 1844 vydali vídeňští úředníci. Tento zákon o provozování spořitelny platil s menšími úpravami až do zániku habsburské monarchie.“ (Goeij, 2015, str. 37) Zajímavostí také bylo, že dividendy nebyly spořitelnou vypláceny, ale spořitelna z peněz vždy dělala něco pro národ. K 50. výročí nechala vystavět Rudolfinum, které předala národu.

Změna nastala v roce 1918, když vznikla republika. Přesto nebyla tak razantní, jak někteří očekávali a spíše se nadále kladl důraz na spořitelní spolehlivost, což vydrželo téměř dalších 100 let.

Spořitelna se podílela na stabilizaci měny při vzniku republiky v roce 1918 a podruhé při rozdělení Československa v roce 1992.

Válečné období bylo obtížné pro všechny instituce. Co se týká těch peněžních, tak ty byly různě slučovány podle velikosti obcí na okresní spořitelny a záložny, spořitelny a záložny a záložny-kampeličky.

Důležitou změnou byl pro spořitelnu právě rok 1992, kdy došlo k rozdělení Československa, a v únoru tohoto roku se stala akciovou společností, kde nadále

hlavním podílníkem byl stát. Spořitelna se snažila v této době stát se obchodní bankou. V roce 2000 bylo 52,07 % akcií odkoupeno rakouskou Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG. V té době neměla spořitelna své nejlepší období, a proto bylo důležité ji opět dostat tam, kde kdysi začínala. Bylo důležité dodat zaměstnancům motivaci k práci, aby dokázali správně komunikovat s klienty a poskytovat to, co je žádoucí. Toto vše se bezesporu časem podařilo a spořitelna opět patří mezi nejvýznamnější české bankovní instituce a poskytuje jedny z nejlepších služeb, které jsou na trhu žádané, což potvrzuje i množství jejích klientů. (Goeij, 2015)

V současné době má 100% podíl na základním kapitálu Erste Group Bank AG. (CSAS, 2019)

2.3 Interní komunikace ve společnosti Česká spořitelna

Jak jsem již několikrát zmínila v teoretické části této práce, každá společnost má a provozuje interní komunikaci, ať si to uvědomuje či ne a ta se pouze liší ve své kvalitě. Interní komunikací se rozumí běžné setkávání pracovníků na pracovišti, zasílání si e-mailů a jiné podobné až banální situace. Není a nebylo tomu jinak ani na půdě České spořitelny. Přesto jelikož Česká spořitelna už od nepaměti patřila k velké organizaci, na její interní komunikaci bylo potřeba zapracovat a na jejím zlepšení se pracuje stále intenzivněji. Jak to bylo v úplných počátcích vzniku České spořitelny, dnes již nevíme, ale posledních několik let nebylo pro interní komunikaci úplně jednoduchých. Interní komunikaci navíc nebyl z různých důvodů přikládán dostatečný význam. Společnost a její vedení si neuvědomovala její důležitost a fungovala tedy na velmi jednoduché bázi, kterou ve výsledku využívalo velice nízké procento zaměstnanců.

Do roku 2013 spořitelna k interní komunikaci technického zaměření využívala vesměs pouze intranetu, e-mailové komunikace přes Microsoft Outlook a odtud vycházející Outlookové vývěsky. Tato elektronická vývěska původně naplňovala všechny potřeby komunikace pracovníků, které neprocházely žádnou cenzurou společnosti. Pracovníci na denní bázi měli možnost vystavovat a sdílet informace potřebné, ale i nepotřebné pro jejich práci. Aplikace nebyla dostatečně flexibilní a

tuto bylo nutné při každé návštěvě obnovit pro načtení dalších zpráv. Vše bylo velice kostrbaté a zastaralé pro takto velkou společnost.

V roce 2013 se pokusila dceřiná společnost Česká spořitelna o velký krok a tehdejší vedení s podporou Boardu, výboru složeného z Top managementu společnosti, se částečně postavilo mateřské společnosti ve Vídni a rozhodlo se pro velkou změnu. Usoudili, že pokud chtějí zlepšit a usnadnit komunikaci mezi sebou a pracovníky, doslova zlepšit interní komunikaci společnosti, je potřeba přinést něco nového. Bohužel Microsoft v dané době nesplňoval požadavky, tudíž padlo rozhodnutí a Česká spořitelna opustila společnost Microsoft a pro komunikaci začala využívat software společnosti Google.

2.4 Historie Google a jeho Google apps, později G suite

Roku 1995 vznikl World Wide Web, který byl navržen britským inženýrem, jenž se jmenoval Tim Berners-Lee. (Levy, 2012) Svou vizi shrnul do jedné věty: *„Představme si, že by všechny informace uložené v počítačích kdekoli na světě byly propojeny – získali bychom jeden celosvětový informační prostor.“* (Levy, 2012, str. 15)

První weby byly využívány zpočátku k vytváření různých stránek a často byly tvořeny spíše pro zábavu. Až později se začaly využívat k dalším činnostem. Webmasteri prováděli kódování a docházelo k propojování stránek a dokumentů, což postupně vedlo k propojení v jediné síti. Pánové Larry Page a Sergej Brin v rámci svých disertačních prací, se snažili vytvořit něco nového, co by zahrnovalo webové stránky. Systém, který vynalezli, nazvali BackRub, neboť se jednalo o shromažďování databází odkazů na nějaké konkrétní stránky a dohledání jejich odkazu zpátky ke zdroji. Smyslem systému bylo hodnocení webů na základě přichozích odkazů. Algoritmus, který toto hodnocení prováděl, byl pojmenován po Larry Pagovi – PageRank.

Při testování systému v roce 1996 zjistili, že systém funguje a že je výbornou metodou k uspořádání dat. PageRank používal k vyhledávání mnoho různých technik, jako například klíčová slova a jejich srovnávání, četnost výskytu a jiné.

Roku 1997 dostal BackRub nový název Google, který je používán dodnes.

Velkým krokem bylo přijetí Paula Buchheita, který roku 2001 vynalezl pro Google nový produkt – e-mail, jehož hlavní doménou byla velikost úložného prostoru. Právě schopnost Gmailu v uchovávání pošty donekonečna byla silným motivátorem pro nové uživatele. Google jako takový se pyšnil svým cloudovým úložištěm a v něm má své prvenství vesměs dodnes. (Levy, 2012)

„Cloud neboli Cloud Computing, na němž jsou technologie Google postaveny, je na Internetu založený model vývoje a používání počítačových technologií. Poskytované služby či programy jsou uloženy na internetových serverech a uživatelé k nim mohou přistupovat například pomocí webového prohlížeče nebo klienta dané aplikace a používat je prakticky odkudkoliv. Obrovské kapacity počítačových zdrojů jsou sdílené mezi všemi uživateli, což umožňuje obrovskou škálovatelnost, elasticitu a rychlou změnu výpočetních zdrojů dle potřeby.“ (Ga.Natur.Cuni, 2019)

Google po Gmailu začal rozvíjet další software, který spojil do jednoho souhrnného názvu Google Apps a zahrnoval právě Gmail, Kalendáře, Disk, Dokumenty, Weby, Google Talk a Videá Google). V roce 2016 Google Apps změnilo svůj název na G Suite, který se používá dodnes. (Ga.Natur.Cuni, 2019)

2.5 Důvody ČS, a. s. pro rozhodnutí k přechodu ke společnosti Google

České spořitelně končila lince u společnosti Microsoft a rozhodla se hledat novou platformu, která by uměla podpořit změnu firemní kultury společnosti, zjednodušila komunikaci ve společnosti a nebyla pro IT systémy příliš nákladná. Také bylo velice důležité, aby v žádném případě nebyl nijak ohrožen klient a jeho data. Proto se vedení České spořitelny rozhodlo pro modernější a výhodnější řešení, které nabízela společnost Google. Zaměstnancům se nabídla možnost snadnějšího přístupu k dokumentům a e-mailům v zabezpečeném prostředí kdykoliv a kdekoliv. Navíc Google nabízel nové formy komunikace pomocí chatu (hangout), videohovoru, aplikace k on-line úpravě dokumentů (texty, tabulky, nákresy, prezentace) a k tomu možnost jejich sdílení. Tyto všechny zmíněné komunikační formy, a ještě mnoho dalších předpovídaly zdokonalení komunikace všech pracovníků České spořitelny.

V pilotní fázi docházelo k určitým obavám, zda bylo rozhodnutí k přechodu na Google Apps správné s pokrytím komunikace pro takto velkou korporaci. Tyto obavy byly však časem vyvráceny i v rámci kladné zpětné vazby od všech zaměstnanců a nasazení nové komunikační platformy Google Apps pro celou Českou spořitelnu bylo schváleno. (Prekul, 2019)

2.6 Zavedení softwaru Google pro komunikaci ve společnosti Česká spořitelna

Google Apps se od začátku bralo jako skupinové řešení. Odsouhlasení implementace Google Apps v České spořitelně, bylo průkopníkem a testovacím článkem pro celou Erste korporaci, kde byl tento komunikační nástroj postupně také nasazován.

Rozhodnutí České spořitelny k přechodu ke společnosti Google muselo projít auditem ČNB. Po splnění náročných podmínek auditu se podařilo přistoupit k následné implementaci.

V té době měla společnost okolo 12.000 zaměstnanců, tudíž nebylo možné provést tento přechod pro všechny ze dne na den. Zrušení Outlooku, který nahradil Gmail bylo provedeno prvním uživatelům v červnu 2013, další části o měsíc později a zbytku cca 9000 lidí byla tato změna provedena 5. 8. 2013. Tento krok a celková změna komunikace byla obrovským náparem nejen pro všechny zaměstnance, ale i pro speciální podpory, zahrnující IT Helpdesk. Pracovníci IT Helpdesku byli na telefonu téměř 24 hodin denně a vyřizovali komunikační požadavky uživatelů. Pro zkvalitnění komunikačního chodu došlo k dočasnému přijetí brigádníků, kteří dostali označení Google Guides a jehož počet dosahoval téměř 10 % z celkového počtu zaměstnanců. Tito pracovníci byli pečlivě proškoleni, aby dokázali zodpovědět a vyřešit všechny případné dotazy. Byla pro ně zvolena speciální telefonní linka, kam se mohli zaměstnanci obracet. Další možností pro komunikaci případných dotazů bylo sepsání požadavků uživatele tzv. tiketů přes tiketovací systém CA Service Desk, na jehož základě byli posléze kontaktováni pracovníky IT Helpdesku. Nejčastěji kladené otázky a odpovědi byly evidovány na Intranetu České spořitelny a tím umožňovaly rychlé dohledání potřebných informací všem zaměstnancům. V poslední řadě byla vytvořena Google komunita, která také sloužila

k zodpovídání dotazů zaměstnanců s přihlédnutím k danému oprávnění zaměstnance. Google komunita poskytla větší přehled a urychlení v rámci interní komunikace a změny při přechodu a změny Google Apps.

V rámci interní komunikace samotná náhrada Outlooku Gmailem nebyla jednoduchá, neboť Gmail neuměl všechny funkcionality, tudíž se musely vyvíjet různé softwary, které by tyto dokázaly nahradit. Hrozila případná ztráta důležitých dat a informací. Proto došlo k náhradě archivu zpráv a komunikačních nosičů, které řešily nedostatek místa a sdílení archivu s více uživateli. Neexistence Outlookové vývěsky způsobovala komplikace v interní komunikaci mezi zaměstnanci.

Jedním z prvních kroků změny softwaru byla migrace dat. Fundamentálním požadavkem bylo neztratit sdílená data v komunikaci mezi všemi pracovníky České spořitelny. Výzvou pro IT specialisty byla migrace dat ze zmíněného Outlooku do tzv. Gmailu. Hlavním cílem v tomto kroku byl efektivní proces za účelem úspěšného přenosu všech interních dat.

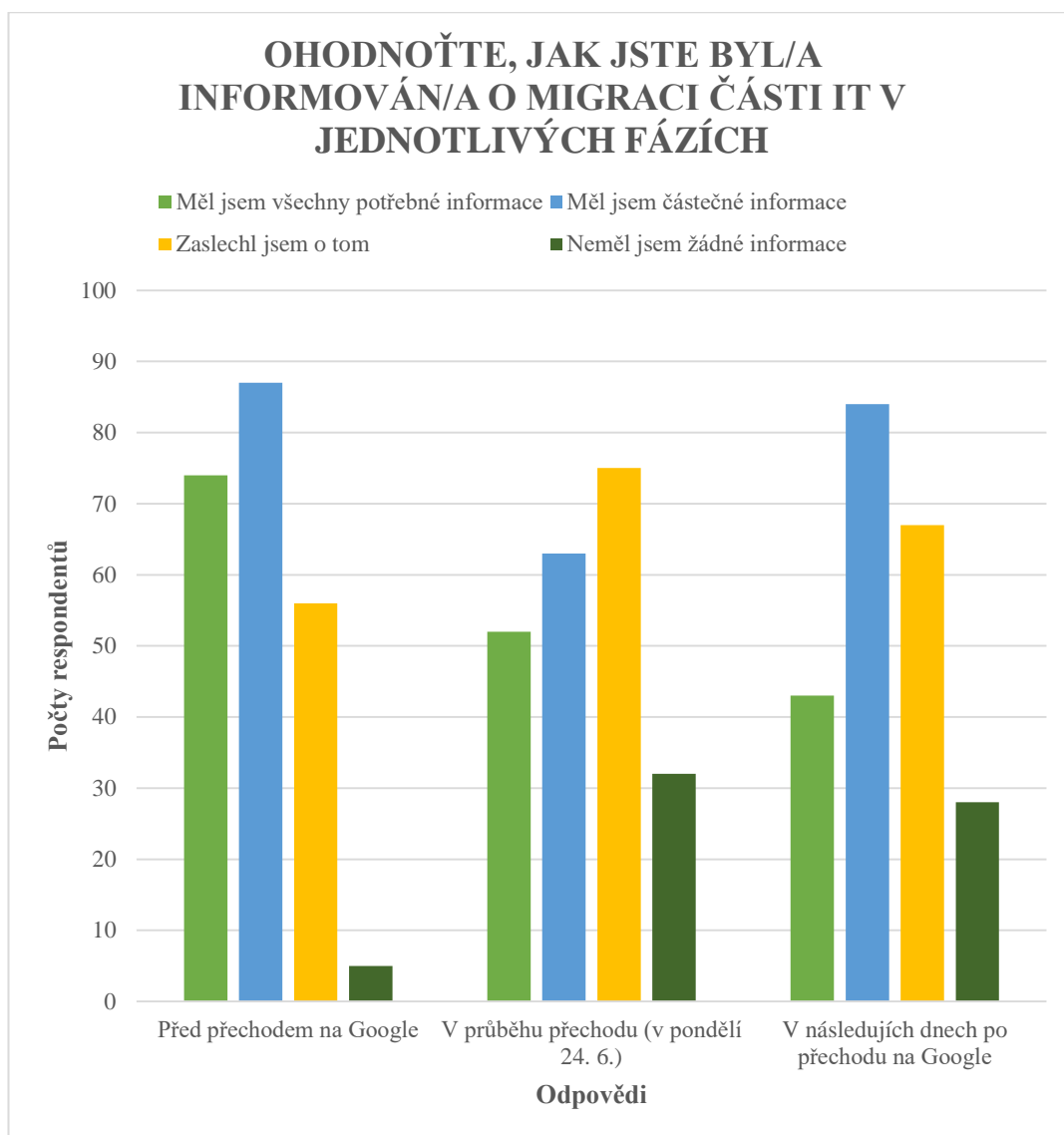
Dalším krokem bylo vyřešení společné schránky, tedy veřejné složky pro určení zprávy, patřící většímu množství příjemců. Ta sloužila pro pokrytí komunikace v rámci celého týmu. Řešením byla tvorba Google komunit, kam se daly vkládat odkazy, videa a nastavily se notifikace, které uživatelé dostávaly formou e-mailu.

Obecně cílem bylo sdílet informace s největším počtem uživatelů. V rámci přechodu na Google Apps došlo k další variantě vymezení pro interní komunikaci. Jednalo se o elektronickou sdílenou schránku Gmail, která byla vyčleněna ve třech možných provedeních. V první variantě se specifickou adresou do 25 účtů (e-mailových adres), druhou variantou byl e-mailový účet pro skupinu nad 25 účtů (e-mailových adres) a třetí variantou byl také e-mailový účet pro skupinu nad 25 účtů (e-mailových adres), který měl však svá IT specifika. Ve všech případech bylo zaměřeno na sdílení určitého druhu informací dle hierarchie a přidělené „role“. (Prekul, 2019)

2.6.1 Spokojenost pracovníků s komunikací při nasazení Google Apps

V době, kdy probíhala migrace dat na Gmail, byl proveden i průzkum spokojenosti pracovníků s tímto procesem.

Pro zajímavost jsem vybrala 3 grafická znázornění vykazující názor 476 respondentů zaměřených na spokojenost uživatelů s formou komunikace ve společnosti. První graf se týká komunikace před samotnou migrací, a následují 2 grafy, hodnotící samotnou migraci. (Prekul, 2019)

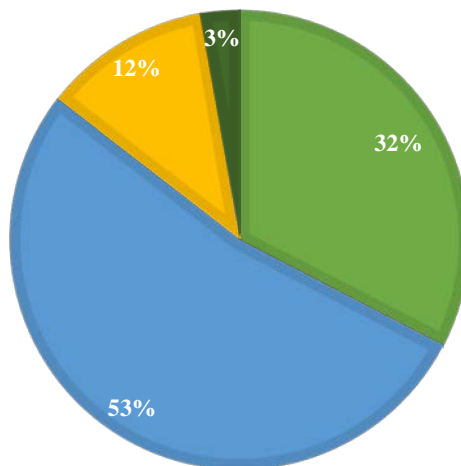


Graf 1: Ohodnotte, jak jste byl/a informován/a o migraci části IT v jednotlivých fázích

(Zdroj: Vlastní zpracování grafu z interních dat)

PROSÍM, OHODNOŤTE VAŠI CELKOVOU SPOKOJENOST S PRŮBĚHEM NASAZENÍ.

■ Výborná, až na pár drobných nedostatků.
 ■ Dobrá, ale něco se mohlo udělat lépe.
 ■ Nízká, dotkla se mě negativním způsobem.
 ■ Absolutní nespokojenost.

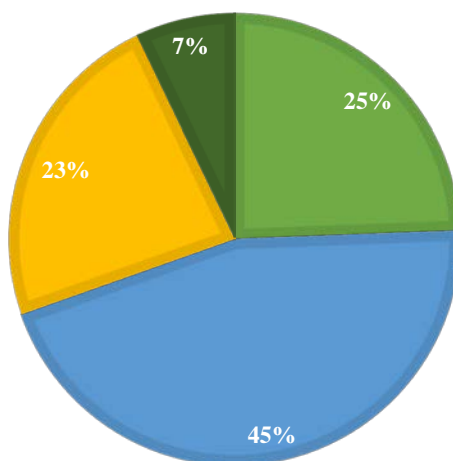


Graf 2: Prosím, ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost s průběhem nasazení.

(Zdroj: Vlastní zpracování grafu z interních dat)

NA JAKÉ ÚROVNI BYLA PODLE VÁS KOMUNIKACE K PŘECHODU NA GOOGLE APPS V ČESKÉ SPOŘITELNĚ?

■ Velmi dobrá
 ■ Dobrá
 ■ Průměrná
 ■ Podprůměrná



Graf 3: Na jaké úrovni byla podle Vás komunikace k přechodu na Google Apps v České spořitelně?

(Zdroj: Vlastní zpracování grafu z interních dat)

2.6.2 Možnosti nabízené Google Apps

V rámci migrace přibýly i nové možnosti využití Google Apps, a to produkty jako byl Google Drive a Google Sites, které byly rychle a snadno spravovatelné a měly základ jednoduchého rozhraní. Díky tomu se na nich daly snadno tvořit různé stránky. Produkt Google Sites se využil k vydefinování nové vývěsky z Outlooku, která se předělala z Google skupiny do Google Sites a která se začala nazývat IT Hotline. Velkým problémem interní komunikace byla tehdejší forma a funkčnost intranetu. Ten v minulosti sloužil ke zveřejňování příspěvků, což mnoho uživatelů po dlouhou dobu nadále využívalo, přestože již měli možnost využívat funkčnosti Googlu a jeho aplikací. Google Apps nabízel možnost vpisování čehokoliv kamkoliv bez jakýchkoliv omezení. (Prekul, 2019)

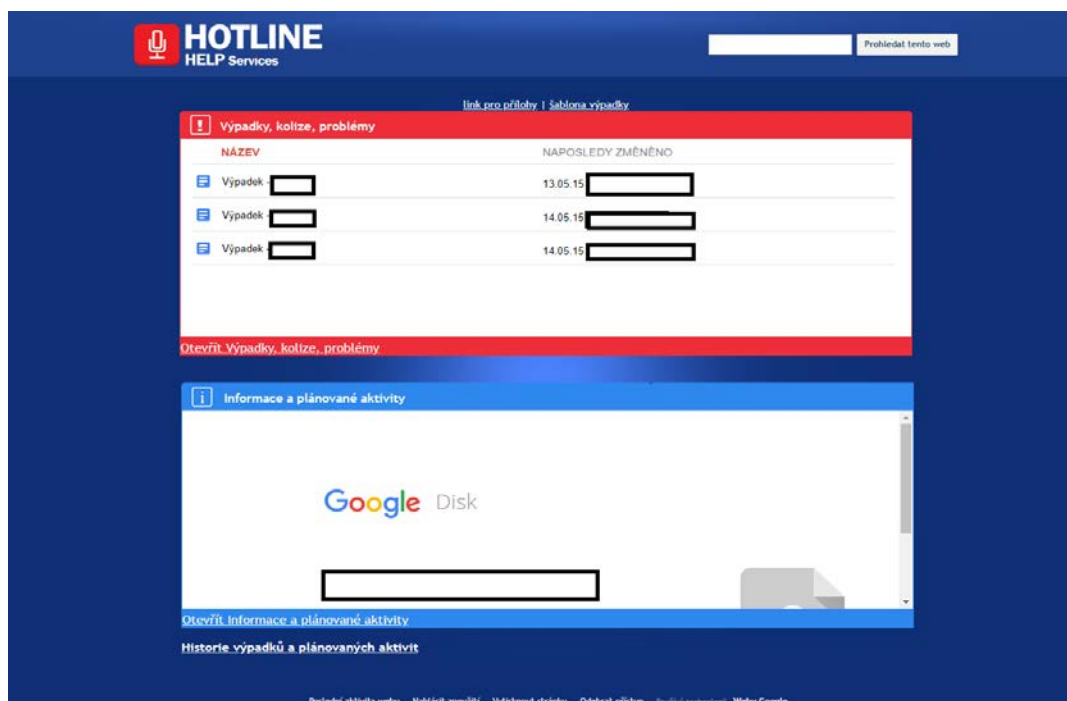
2.7 IT Hotline

IT Hotline je vývěskou České spořitelny sloužící zaměstnancům k informování o funkčnosti a omezení aplikací. Povinností pracovníků, která je uvedena v interních předpisech, je sledování IT Hotline, neboť se zde vystavují informace, které potřebují k výkonu své práce. IT Hotline je informačním portálem a zároveň komunikačním kanálem, jímž IT Helpdesk má možnost sdílet informace s uživateli o závažných incidentech a průběhu jejich řešení, plánovaných odstávkách a dalších důležitých informacích týkajících se IT. Zaměstnanci musí v případě zjištění závady či běžného incidentu nejprve ověřit na vývěsce IT Hotline, zda vzniklá událost již není hlášena. V případě že se tak nestalo, informují svého nadřízeného a poté kontaktují IT Helpdesk a nastalou situaci nahlásí. IT Helpdesk po zjištění nenadálé události informuje Incident manažera. Incident manažery jsou operátoři pracující 24 hodin denně 7 dní v týdnu a Incident manažer je role, ve které se každý den střídají. Operátor v této roli poté kontaktuje vlastníka aplikace a společně rozhodnou o dalším postupu řešení. Incident manažer následně kontaktuje opět IT Helpdesk, kterému v případě potvrzení výpadku či nutnosti sdílet důležitou informaci se zaměstnanci, zadá požadavek k vystavení na IT Hotline.

2.7.1 Vývoj aplikace IT Hotline

Jak již bylo uvedeno, IT Hotline je informačním portálem, který je rozdělen do několika sekcí a jehož vzhled do současné podoby trval několik let a stále se vyvíjí.

Jednou z prvních verzí IT Hotline byl způsob zapisování na Google Disk, kde byly dokumenty, které se ukládaly na IT Hotline, viz obrázek 1. Dokument se vystavil a automaticky se vypublikoval na Google Site. Postupně během psaní si mohli uživatelé rozklikávat odkaz, v němž viděli, co se vystavovalo a psalo online. IT Hotline na platformě Google Site se začala používat od 1. 1. 2014 a používala se do 31. 1. 2016. Vývěsku v tomto období navštívilo 20.000 uživatelů v 121.000 návštěvách. Bohužel nevýhodou Google Site bylo, že když byla zahlcena nahlížením příliš velkého počtu zaměstnanců, začínala mít problémy s plynulostí chodu a „sekala se“, což vytvářelo velké problémy nejen vystavovatelům, tak i příjemcům zpráv. Musel se tedy hledat nový technický způsob pro komunikaci prostřednictvím IT Hotline, jehož nabídka by se nelišila, ale byl by více flexibilní, viz obrázek 2. (Prekul, 2019)



Obrázek 1: IT Hotline - 1. verze

(Zdroj: Vlastní úprava interního zdroje)



Obrázek 2: IT Hotline - 2. verze

(Zdroj: Vlastní úprava interního zdroje)

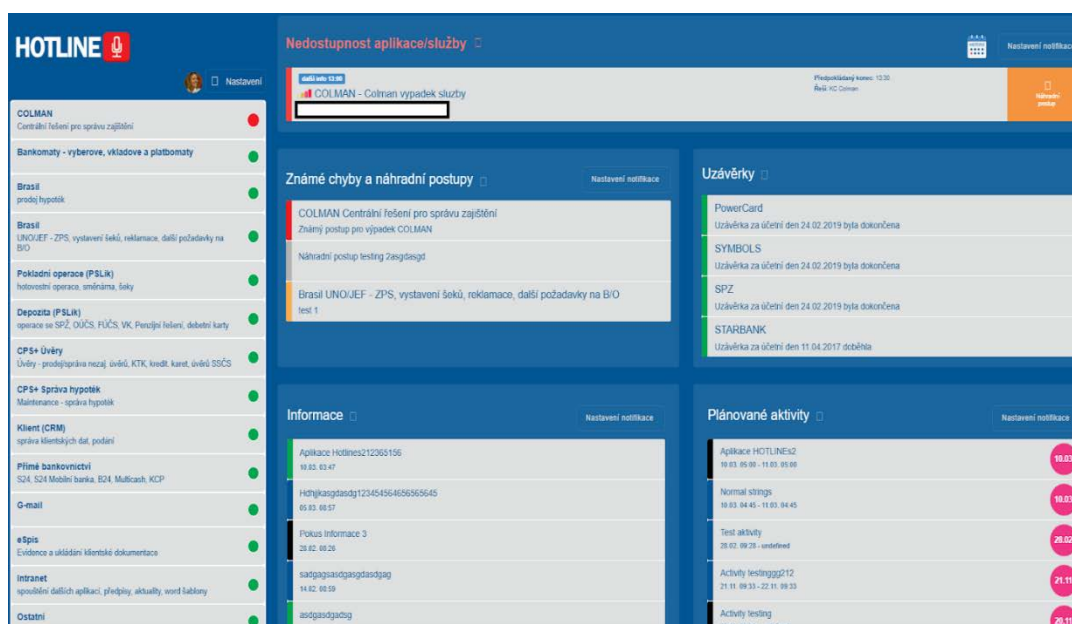
Dalším milníkem byla nová aplikace Googlu s názvem Google App Engine, která se začala využívat od února 2016. Jedná se o rozhraní Google Apps for Work. Zde se využívala autentizace uživatelů, která nám pomáhala zjistit, kde se vlastně uživatelé nacházejí a co víc, jaké aplikace ke své práci využívají. Pracovníci byli informováni prostřednictvím e-mailů o výpadech a dalších informacích. IT Hotline zobrazovala kromě výpadků, plánovaných aktivit a informací navíc uzávěrky aplikací, což sloužilo těm uživatelům, kteří potřebovali vědět, zda byl uzavřen účetní den konkrétní aplikace.

Bohužel zaměstnancům chodilo obecně čím dál více zpráv a notifikací z IT Hotline, které přestávali postupně číst. Opět se začalo řešit, jak uživatele přimět, aby neignorovali zprávy o výpadech aplikací, které jsou na ně směřovány. Spustila se kampaň přes Intranet, o funkcích IT Hotline a zintenzivnila se komunikace k manažerům a od nich k pracovníkům poboček, aby nezapomínali tuto vývěsku sledovat. Zajímavostí je, že od 1. 2. 2016 do konce ledna 2019 IT Hotline navštívilo 25.669 uživatelů v 157.000 návštěvách.

Další změnou ve funkčnosti bylo vyskakovací okénko na Google Apps Engine, které se nazývalo Brano. Na každý stroj v ČS se nahrála aplikace, která fungovala v interní síti a uměla notifikovat o tom, že je výpadek. Vyskakovalo pop-up okno, které ale bohužel často překrývalo rozpracovanou práci uživatelů a tím je v práci zbrzdilo. Z tohoto důvodu toto zaměstnancům nevyhovovalo. Pracovníci opět danou zprávu nečetli a pouze ji odklikli, aby mohli pracovat dále. Aplikace byla na základě stížností uživatelů vypnuta a opět se přešlo k vývoji nového softwaru.

Jelikož zaměstnanci ČS mají jako hlavní prohlížeč pro spuštění firemní pošty určen Google Chrome, využilo se jeho funkčnosti a nasadila se nová forma zobrazování notifikací, která vyskakuje v pravém dolním rohu. Tato funkcionality je dána oprávněním jednotlivých uživatelů, které je přidělováno na základě útvarů. Informace jsou na IT Hotline vystavovány pod funkčními bloky, které patří k jednotlivým aplikacím. Uživatelé si takto mohou navolit aplikace, které jsou pro ně důležité k výkonu práce a o nichž chtějí být informováni. Každý útvar může využívat jiný soubor funkčních bloků. Rozdělení sekcí se změnilo z výpadku na nedostupnost aplikací, ke které patří i známé chyby a náhradní postupy, a to je vázáno buďto na funkční blok, anebo na lokalitu. Tato funkcionality je využívána primárně v případech mimořádných událostí, které nesouvisí s IT, jako například havárie vody a jiné tomu podobné události.

IT Hotline zobrazuje tedy několik sekcí, viz obrázek 3, které jsou pouze prvotním náhledem na dějící se skutečnosti. V případě nedostupnosti aplikace při prvním pohledu na IT Hotline uživatelé vidí název aplikace a stručný popis problému. Je důležité si tuto část rozkliknout a dostat se na popis celého výpadku, který obsahuje několik dalších polí, jež jsou vyplněna. Patří sem pole příčiny nedostupnosti, předpokládaný konec nedostupnosti, dopady na práci uživatelů a čas další aktualizace informací. (Prekul, 2019)



Obrázek 3 - IT Hotline - 3. verze

(Zdroj: Vlastní úprava interního zdroje)

2.8 mHotline

K rozšíření a zlepšení interní komunikace přispěl mobilní přístup v bance, neboť všichni zaměstnanci dostali služební mobilní telefony. Začala se tedy vyvíjet aplikace, díky níž by byli všichni informováni o daných událostech, které jsou vystaveny na IT Hotline. Aplikace se nazývá mHotline a je určena pro operační systém jak Android, tak i iOS. Díky tomuto softwaru mohou všichni zaměstnanci nahlížet a sledovat, zda se nevyskytl v rámci České spořitelny problém, který by mohl nějakým způsobem narušit jejich práci.

Tým pro komunikaci nadále intenzivně pracuje na zlepšení a zrychlení interní komunikace ve společnosti Česká spořitelna.

2.9 Sekundární výzkum

Praktickou část jsem započala sekundárním výzkumem, pomocí kterého jsem chtěla zúžit okruh dotazů, které by mi mohly pomoci k ucelení návrhu na zlepšení. Pro sekundární výzkum jsem zvolila strukturovaný rozhovor, který jsem absolvovala s kolegy ze 4 různých útvarů. Rozhovor se skládal ze 7 otázek, na které mi

odpovídalo 15 respondentů. Každou otázku jsem poté souhrnně zrekapitulovala. Otázky se týkaly vývěsky IT Hotline, u které mě zajímala současná spokojenost našich kolegů s jejím obsahem a funkčností.

2.9.1 Otázky a odpovědi

Otázka č. 1

Sledujete IT Hotline? Pokud ano, uveďte pozitiva, která na ní shledáváte. Jestliže IT Hotline nesledujete, zkuste uvést důvody, proč ne.

Z patnácti respondentů až na jednoho kolegu odpovědělo, že IT Hotline sleduje vesměs pravidelně, a to především z důvodu, že zde vidí přehledně užitečné informace, a hlavně slovy jedné z kolegyně: „Vidí, co se děje.“ Jako pozitivum 2/3 respondentů přímo jmenovalo vyskakovací okénko v pravém dolním rohu, které je automaticky upozorní na nefunkčnost nebo případně nějakou další informaci. Další přibližně 1/3 zodpovídajících zdůraznila samotnou IT Hotline a její snadnou dostupnost jako pozitivum. To, že pokud naznaží, že něco nefunguje, jak má, rychle zkontrolují, zda je něco vystaveno a vesměs okamžitě vědí, zda je chyba na jejich pracovní stanici, či se jedná o plošný problém. Kolegyně říká: „Ano, jsou tam aktuální informace o výpadcích různých IT věcí napříč bankou, které mají dopad buď na zaměstnance, nebo na klienty banky. Dále jsou tam uvedené informace, náhradní postupy a připravované odstávky IT.“ To berou jako největší pozitivum usnadňující jejich práci. Dále kolega zdůraznil: „Sleduji pro rychlé informování o globálních výpadcích služeb nebo infrastruktury, kterou spravuji nebo se na jejich správě alespoň z části podílím.

Jako negativum uvedl jeden z kolegů právě vyskakovací okénko, které ho velice při práci obtěžuje a ve výsledku necítí potřebu ke sledování IT Hotline.

Otázka č. 2

Kterou sekci IT Hotline sledujete? Ty, které nesledujete, uveďte důvod, proč pro Vás nejsou zajímavé?

1 respondent uvedl, že sleduje všechny sekce, protože každá má pro něj nějaký význam. Využívá příležitosti veškerých dostupných informací a po ranním

přihlášení do systému projde všechny možnosti, které mu jsou nabídnuty. Většina kolegů uvedla, že sleduje nedostupnost aplikací a informace, což je pro ně zásadní a zároveň i dostačující. 2/3 kolegů shledávají blok o uzávěrce aplikací jako zbytečný, který nepotřebují ke své práci. Přímě se kolegové vyjádřili: „V případě výpadku důležité aplikace sleduji blok Nedostupnost aplikace/služby, kde je popsáno, co nejde a jak dlouho to ještě bude zhruba trvat. Naopak nesleduji uzávěrky, nemají pro mě význam.“ Další odpověď: „Sleduji Výpadky a Informace. Nesleduji sekci Uzávěrky, dle mého názoru je tato sekce zbytečná, nepotřebuji ji pro svou práci.“

1/3 kolegyně doposud nevěděla, že IT Hotline nabízí možnost sledování i dalších bloků kromě výpadků aplikací a ve výsledku je sekce nedostupností pro ně tou nejdůležitější a jiné by nesledovaly, neboť na to nemají časový prostor. Ve výsledku IT Hotline začínají sledovat až ve chvíli, kdy se něco děje.

Jeden zodpovídající nesleduje žádnou sekci.

Otázka č. 3

Líbí se Vám vzhled IT Hotline? Pokud ano, co vidíte jako pozitivní, pokud ne, co se Vám konkrétně nelíbí?

Všem kolegům se vzhled IT Hotline líbí kromě jednoho, pro kterého je samotná IT Hotline ve výsledku zbytečností. Kolegové zmiňují jako pozitivum její jednoduchý a přehledný vzhled viz slova kolegy: „Vzhled je pro mě plně dostačující, sleduji informace, takže ty musí být „čitelné“, což mi vyhovuje.“

Neřeší, zda se jim líbí či nelíbí, ale je pro ně důležité, že zde snadno a rychle dohledají pro ně důležité informace, které jsou dobře čitelné. Když si IT Hotline otevrou, hned vědí, kam se podívat a získat okamžité a aktuální zprávy, které jim jsou směřovány. Nemusí trávit čas složitým vyhledáváním na jiných místech.

Jako negativum třetina kolegů uvedla, že by mohlo řazení zpráv býti dle sekcí či dle aktuálnosti k snadnějšímu dohledání té dané informace, kterou hledají. Kolegyně říká: „Vzhled hodnotím pozitivně. Jako návrh na zlepšení bych viděla možnost řazení Informací buď podle bloků či podle aktuálnosti, v tuto chvíli je sekce lehce nepřehledná.“

Otázka č. 4

Necháváte si zasílat e-mail z IT Hotline? Pokud ne, proč ne?

Třetina kolegů si e-mail zasílat nechává, protože chce být stále v obraze, co se na pracovišti děje. Cítí potřebu vědět o výpadcích, přestože v danou chvíli nepracují, a to z důvodu, aby předem věděli o možných komplikacích, až v práci opět budou. Jak kolega říká: „Ano, aby mi neunikly žádné informace.“

Zbylí kolegové si e-maily zasílat nenechávají. Polovina kolegů o dané možnosti doposud nevěděla, ale z tohoto počtu dva kolegové si nyní tuto možnost zapnulo a nastavilo. Někteří kolegové uvádí jako důvod, že mají nainstalovány v telefonu mHotline a informace by se jim tak zbytečně duplikovaly. Jeden z nich se přímo vyjádřil: „Ne, mám v telefonu mHotline a informace se pak zbytečně dublují. Na historii výpadků se mohu podívat přímo na IT Hotline.“

Pár kolegů si nenechává e-maily posílat záměrně, protože informování chtějí být ve chvíli, kdy jsou na pracovišti a informace jsou pro ně v tu danou chvíli relevantní. Necítí potřebu dostávat informace, které pro ně v ten moment nemají smysl. 1 z kolegů má pocit, že již tak je zahlcen velkým množstvím e-mailů, a tedy necítí potřebu se nechat ještě více obtěžovat e-maily, které jsou pro něj spamem.

Otázka č. 5

Vyhovuje Vám aktuální forma vystavování na IT Hotline? Pokud ano, prosím o uvedení kladů a pokud ne, uveďte, prosím, zápory.

Vystavování na IT Hotline většině respondentů v celku vyhovuje až na drobné výhrady. 2/3 kolegů je naprosto spokojeno a nic by neměnilo. Jeden z nich říká: „Ano. S vystavováním nemám problém. Je to rychlé a přehledné.“

Třetina kolegyň opět zmínila vyskakovací okénko, které je v žádném případě neobtěžuje, ale naopak jim pomůže s okamžitým reagováním na nastalý problém. Třetina kolegů zmiňuje rychlost při vystavování, která pro ně není dostačující. Mají pocit, že se zbytečně často zabíhá do detailů v popisu výpadku, kterému většinou nerozumí. Pro ně by bylo naprosto dostačující dostat informaci, že aplikace X má tento problém a pokud v dané aplikaci pracují, okamžitě na to mohou reagovat. Stává

se, že již delší dobu mají problém v aplikaci a samotná informace o nefunkčnosti přijde až po dlouhých minutách, kdy pracovníci provádějí již několikátý zbytečný pokus a naruší se tak kontinuita jejich práce. Konkrétně respondent uvedl: „Některé výpadky nejsou komunikovány dost rychle. Není nutné hned popsat výpadek co nejpodrobněji a nejpřesněji. Z mého pohledu je lepší rychle a stručně informovat zaměstnance, že nějaká aplikace nejde, aby o tom věděli co nejdříve.“

Dva kolegové si také postěžovali na velikost názvu samotného výpadku, která je až příliš velká a složitěji pak dohledávají zbytek informací, který k nefunkčnosti patří. Pár kolegů je se samotným vystavováním spokojeno, ale mají drobné námitky k odbornosti výrazů, které jsou občas vystavovány a kterým, jako běžní pracovníci poboček nerozumí. Jeden kolega není s vystavováním spokojen. Nenachází žádné klady, vše je pro něj, co se týká IT Hotline špatně.

Otázka č. 6

Chybí Vám na IT Hotline nějaká funkčnost či informace, o kterou by se dala rozšířit?

Většině respondentů nechybí nic a jsou s dosavadním obsahem spokojeni. Slovy jednoho z nich: „Nic mne nenapadá.“ Nad touto otázkou se ani nezamýšleli a není pro ně důležitá. Evidentně jim IT Hotline aktuálně nabízí, co potřebují k práci. 1 kolegyně navrhuje možnost zvýrazňování některých důležitých slov v textu, což by také pomohlo uživatelům při prvním pohledu na vývěsku. Pár kolegů opět zmínilo možnost řazení informací dle aktuálnosti či sekcí, kterých se daná informace týká. Další kolegové by uvítali možnost zobrazování čísla tiketu z tiketovacího systému ServiceNow, pod kterým se případná nefunkčnost řeší. Nešlo by o zobrazení při prvním pohledu na výpadek, ale jednalo by se o políčko, které by nabízelo při jeho prokliku náhled na toto číslo, takže by se zobrazilo pouze těm, kteří by ho záměrně vyhledali. Konkrétně respondent uvedl: „Uvítal bych zobrazení čísla tiketu, pod kterým se daný výpadek řeší. Líbila by se mi možnost si toto vybrat k zobrazení, nevidím nutnost zobrazování přímo.“

Otázka č. 7

Má IT Hotline pro Vás nějakou vlastnost či funkčnost, která by měla být určité vypnuta či nějakým způsobem poupravena?

Většina kolegů je se současným stavem spokojena a nenapadá je nic, co by se mělo nějak poupravit či úplně zrušit. Slovy jednoho z nich: „Současná nabídka výběru k zobrazení mi vyhovuje. Umožňuje dostatečný výběr toho, co chci nebo nechci sledovat.“

Třetina kolegů vidí sekci uzávěrky jako naprosto zbytečnou, zabírající prostor na IT Hotline. Jeden uvedl: „Sekce uzávěrky může být zrušena, popřípadě zobrazována pouze tehdy, pokud je s uzávěrkami nějaký problém.“

Když uzávěrka má zpoždění s dopadem na zaměstnance ČS, toto se komunikuje jako výpadek či informace, tudíž kolegové tuto zprávu dostanou i bez náhledu na tuto sekci. Jeden z kolegů má návrh zobrazení této sekce pouze v případě, že uzávěrka bude vykazovat problémy.

Jeden z kolegů by celou IT Hotline zrušil, ať ho více neobtěžuje.

2.10 Primární výzkum

Na základě výsledků kvalitativního výzkumu ve formě strukturovaných rozhovorů jsem formulovala 8 otázek navazujících na rozhovory s vybranými respondenty z útvarů Operations, Centrály a Pobočkové sítě tak, abych zjistila kvantitativní zastoupení těchto jevů u co největšího vzorku respondentů ve společnosti. Tento výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Díky sekundárnímu výzkumu jsem předvybrala pouze relevantní oblasti, což pozitivně ovlivnilo i menší počet úžeji zaměřených otázek.

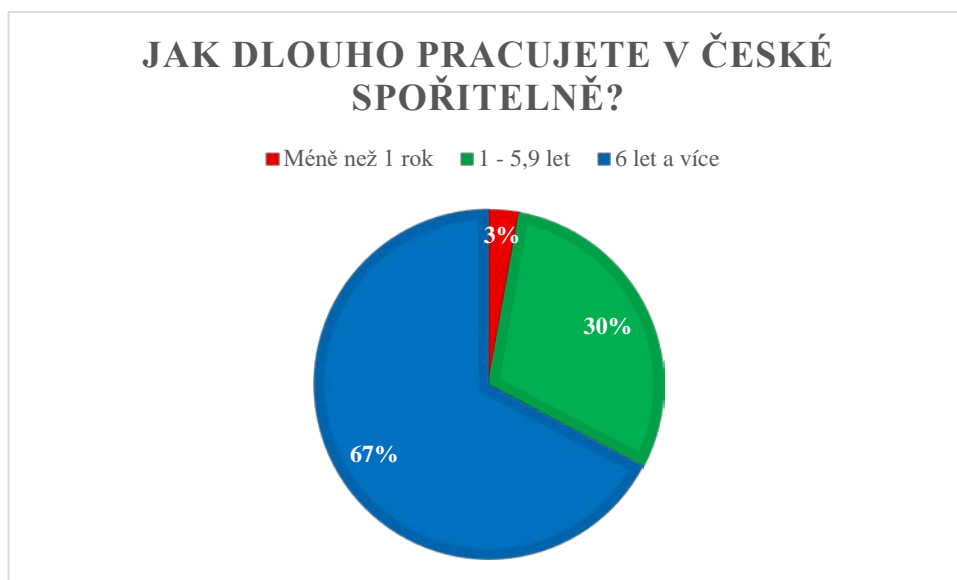
Primární výzkum jsem provedla formou dotazníku, který mi zodpovědělo 107 respondentů a jejichž odpovědi jsem zrekapitulovala do grafů a tabulek pomocí nástroje Microsoft Excel.

2.10.1 Otázky a odpovědi

Otázka č. 1

Jak dlouho pracujete ve spořitelně?

Pomocí této otázky jsem se chtěla dozvědět, jak daleké jsou zkušenosti kolegů v České spořitelně. Zda již pro společnost pracovali v minulosti před zavedenými změnami, anebo naopak zažili pouze současnou situaci. Z odpovědí respondentů jsem zjistila, že méně než 1 rok pracují pro Českou spořitelnu 3 respondenti (2,8 %), necelých 6 let je to 32 respondentů (29,9 %) a 6 let a více je to 72 zodpovídajících (67,3 %). Z výsledků je tedy zřejmé, že většina pracovníků, kteří odpovídali na otázku, si prošli všemi změnami, neboť ve spořitelně pracují déle než 6 let.



Graf 4: Jak dlouho pracujete v České spořitelně?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka zobrazuje, že méně než 1 rok pracují ve spořitelně 2 (66,7 %) pracovníci z pobočkové sítě a 1 (33,3 %) z centrály. Mezi 1 rokem až 5,9 lety pracuje 15 (46,9 %) kolegů z Pobočkové sítě, 9 (28,1 %) z Centrály a 8 (25 %) z Operations. Tyto dva údaje naznačují, že fluktuace pracovníků v České spořitelně je poměrně vysoká, a to převážně v pobočkové síti a je nutné neustále zaučovat nové pracovníky. 6 let a více pracuje 49 (69 %) pracovníků z Pobočkové sítě, 11 (15,5 %) z Centrály a 11 (15,5 %) z Operations.

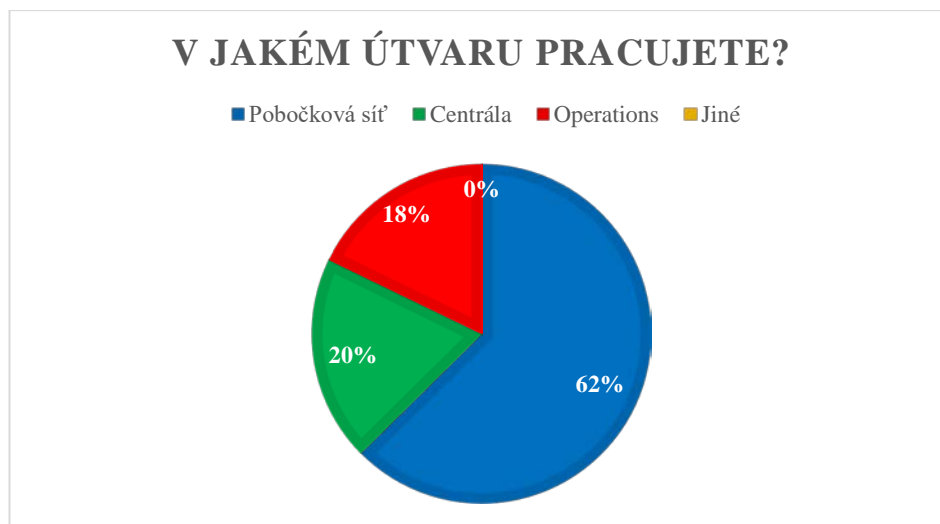
Tabulka 1: Výsledky otázky č. 1

			Jak dlouho pracujete ve spořitelně?			Celkem
			Méně než 1 rok	1 – 5,9 let	6 let a více	
V jakém útvaru pracujete?	Pobočková síť	Počet	2	15	49	66
		Otázka č. 1	66,7 %	46,9 %	69,0 %	62,3 %
	Centrála	Počet	1	9	11	21
		Otázka č. 1	33,3 %	28,1 %	15,5 %	19,8 %
	Operations	Počet	0	8	11	19
		Otázka č. 1	0,0 %	25,0 %	15,5 %	17,9 %
Celkem		Počet	3	32	71	106
		Otázka č. 1	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100, 0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2**V jakém útvaru pracujete?**

Ve druhé otázce chci zjistit útvar zodpovídajících, abych měla představu, jak je IT Hotline vnímána jednotlivými odděleními. Nejvíce odpovědí 67, což činí 62,6 %, bylo respondentů z pobočkové sítě. Toto číslo je pro mě velice důležité, neboť pracovníci poboček a back office jsou ti, kteří vytváří obchod v bance, a především pro ně jsou naše informace směřovány. Z centrály odpovědělo 20 kolegů, tedy 18,7 %. Zde se jedná o mé kolegy, kteří vytváří veškerou technickou podporu ostatním týmům celé společnosti. 19 kolegů odpovědělo z back office tzv. Operations, jedná se o 17,8 %. Toto číslo mi doplňuje výsledek respondentů u pobočkové sítě. Posledním skupinou jsou kolegové ještě z jiných než výše uvedených oddělení, kde neodpověděl žádný z kolegů.



Graf 5: V jakém útvaru pracujete?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 3

Víte, co je IT Hotline?

Tato otázka je velice důležitá, protože potřebuji vědět, jestli návrh změny IT Hotline má smysl, pokud uživatelé ani neví, co tento pojem je a k čemu slouží. 106 kolegů odpovědělo, že ano, což je 99,1 % a 1 kolega nevěděl, tedy 0,9 %.



Graf 6: Víte, co je IT Hotline?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku Víte, co je IT Hotline odpovědělo Ano 65 (61,9 %) pracovníků z Pobočkové sítě, 21 (20 %) z Centrály a 19 (18,1 %) z Operations. Ne odpověděl 1 (100 %) pracovník z Pobočkové sítě. Ač by se dalo říci, že IT Hotline nezná pouze jeden pracovník, tak i tento údaj je v konečném důsledku zarážející a vyplývá z něj, že bude nutná další osvěta manažerů a od nich jejich týmům.

Tabulka 2: Výsledky otázky č. 3

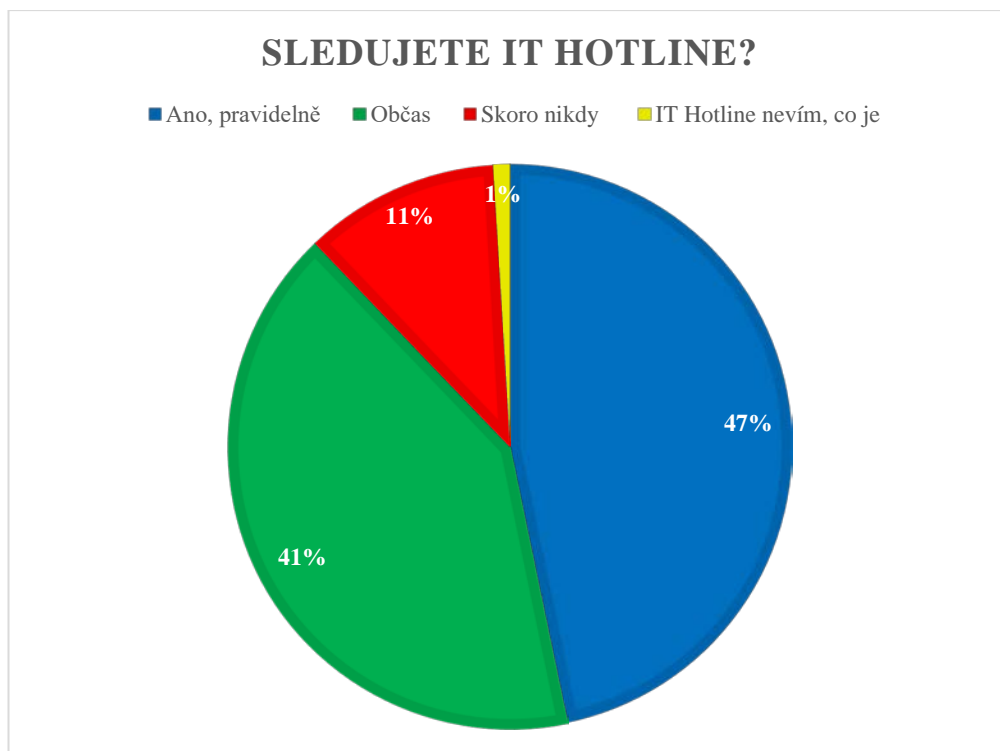
			Víte, co je IT Hotline?		Celkem
			Ano	Ne	
V jakém útvaru pracujete?	Pobočková síť	Počet	65	1	66
		Otázka č. 3	61,9 %	100,0 %	62,3 %
	Centrála	Počet	21	0	21
		Otázka č. 3	20,0 %	0,0 %	19,8 %
	Operations	Počet	19	0	19
		Otázka č. 3	18,1 %	0,0 %	17,9 %
Celkem		Počet	105	1	106
		Otázka č. 3	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4

Sledujete IT Hotline?

I tato otázka je velice důležité pro budoucí výzkum. Potřebuji vědět, jestli kolegové sledují IT Hotline a případná změna a zlepšení tedy pro ně bude mít opodstatnění. 50 zodpovídajících kolegů (46,7 %) sleduje IT Hotline pravidelně. 44 (41,1 %) respondentů nahlíží občas. 12 (11,2 %) kolegů nekouká skoro nikdy a 1 (0,9 %) respondent neví, co IT Hotline je.



Graf 7: Sledujete IT Hotline?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na čtvrtou otázku: Sledujete IT Hotline odpovědělo, že pravidelně 19 (39,6 %) kolegů z Pobočkové sítě, 18 (37,5 %) z Centrály a 11 (22,9 %) z Operations. Občas na ni nahlíží 36 (83,7 %) kolegů z Pobočkové sítě, 3 (7 %) z Centrály a 4 (9,3 %) z Operations. Tato čísla mě velice těší, i když bych očekávala větší zájem kolegů z pobočkové sítě. Naproti tomu kolegové, pracující jako podpora na centrále, si uvědomují, jak je důležité hlídat dění na IT Hotline, aby dokázali, popřípadě, okamžitě reagovat. Skoro nikdy odpovědělo 10 (71,4 %) z Pobočkové sítě a 4 (28,6 %) z Operations. 1 (100 %) kolega z Pobočkové sítě neví, co je IT Hotline. Tyto výsledky jsou stejně jako u předchozí otázky značně alarmující a další komunikace napříč týmy o existenci a účinnosti IT Hotline je nezbytná.

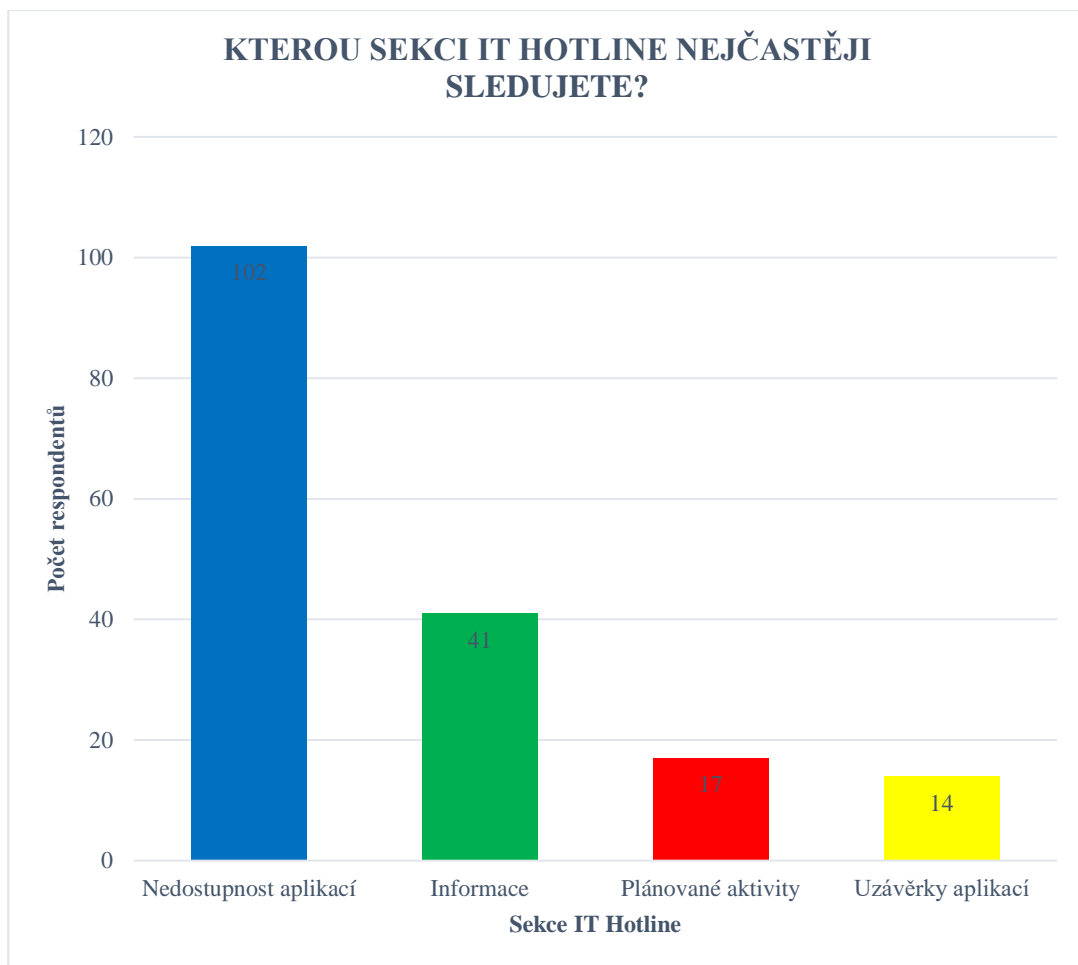
Tabulka 3: Výsledky otázky č. 4

			Sledujete IT Hotline?				Celkem
			Ano, pravidelně.	Občas	Skoro nikdy	IT Hotline	
V jakém útvary pracujete?	Pobočková síť	Počet	19	36	10	1	66
		Otázka č. 4	39,6 %	83,7 %	71,4 %	100,0 %	62,3 %
	Centrála	Počet	18	3	0	0	21
		Otázka č. 4	37,5 %	7,0 %	0,0 %	0,0 %	19,8 %
	Operations	Počet	11	4	4	0	19
		Otázka č. 4	22,9 %	9,3 %	28,6 %	0,0 %	17,9 %
Celkem		Počet	48	43	14	1	106
		Otázka č. 4	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5**Kterou sekci IT Hotline nejčastěji sledujete?**

Pomocí této otázky zjistím, která sekce je pro kolegy nejdůležitější a naopak, jestli není na vývěsce taková, která není nikým sledována, tudíž by se mohla, popřípadě, vyřadit. U této otázky mohli respondenti vybírat z více možností, protože je pravděpodobné, že se nezaměřují pouze na jedinou sekci. Nedostupnost aplikací sleduje 102 (95,3 %) respondentů, Informace 41 (38,3 %) kolegů, Plánované aktivity 17 (15,9 %) a Uzávěrky aplikací 14 (13,1 %) respondentů.



Graf 8: Kterou sekci IT Hotline nejčastěji sledujete?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sekci Nedostupnost aplikací sleduje 64 (63,4 %) pracovníků z Pobočkové sítě, 20 (19,8 %) z Centrály a 17 (16,8 %) z Operations. Naopak nesledují ji 2 (40 %) pracovníci z Pobočkové sítě, 1 (20 %) z centrály a 2 (40 %) z Operations. Za mě je tato část společně s Informacemi tou nejdůležitější, pokud kolegové chtějí pracovat bez vážnějších komplikací a efektivně. Z tohoto důvodu je pro mě překvapující, že pro některé pracovníky Pobočkové sítě a back office toto není důležitý údaj.

Tabulka 4: Výsledky otázky č. 5 – Nedostupnost aplikací

			Nedostupnost aplikací		Celkem
			Ne	Ano	
V jakém útvaru pracujete?	Pobočková síť	Počet	2	64	66
		Nedostupnost aplikací	40,0 %	63,4 %	62,3 %
	Centrála	Počet	1	20	21
		Nedostupnost aplikací	20,0 %	19,8 %	19,8 %
	Operations	Počet	2	17	19
		Nedostupnost aplikací	40,0 %	16,8 %	17,9 %
Celkem		Počet	5	101	106
		Nedostupnost aplikací	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Sekce Informace je sledována 22 (52,5 %) kolegy z Pobočkové sítě, 13 (31 %) z Centrály a 7 (16,7 %) z Operations. Naopak Informace nejsou zajímavé pro 44 (68,8 %) pracovníků z Pobočkové sítě, 8 (12,5 %) z Centrály a 12 (18,8 %) z Operations. Tak jak jsem zmiňovala v předchozí části, Informace by měly být nejsledovanějším úsekem pro možnou kontinuální práci bez větších komplikací. Zajímavé je, že pro vysoké procento kolegů z pobočkové sítě se zdá být tento údaj nezajímavý, což ale zapříčiňuje zahlcování pracovníků IT Helpdesku dotazy, které jsou zde vystavovány.

Tabulka 5: Výsledky otázky č. 5 - Informace

			Informace		Celkem
			Ne	Ano	
V jakém útvaru pracujete?	Pobočková síť	Počet	44	22	66
		Informace	68,8 %	52,4 %	62,3 %
	Centrála	Počet	8	13	21
		Informace	12,5 %	31,0 %	19,8 %
	Operations	Počet	12	7	19
		Informace	18,8 %	16,7 %	17,9 %
Celkem		Počet	64	42	106
		Informace	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánované aktivity jsou důležité pro 4 (23,5 %) pracovníky z Pobočkové sítě, 10 (58,8 %) z Centrály a 3 (17,6 %) z Operations. 62 (69,7 %) kolegů z pobočkové sítě na plánované aktivity nekouká, stejně jako 11 (12,4 %) z Centrály a 16 (18 %) z Operations. Další vysoké procento uživatelů, a to převážně z Pobočkové sítě, pro které není tato sekce důležitá. Pokud by na ni kolegové při příchodu na pracoviště nahlédli, mohli by se vyhnout zbytečnému nahlašování nefunkčnosti, které jimi nejsou, a jedná se pouze o plánovanou odstávku některé z aplikací.

Tabulka 6: Výsledky otázky č. 5 - Plánované aktivity

			Plánované aktivity		Celkem
			Ne	Ano	
V jakém útvaru pracujete?	Pobočková síť	Počet	62	4	66
		Plánované aktivity	69,7 %	23,5 %	62,3 %
	Centrála	Počet	11	10	21
		Plánované aktivity	12,4 %	58,8 %	19,8 %
	Operations	Počet	16	3	19
		Plánované aktivity	18,0 %	17,6 %	17,9 %
Celkem		Počet	89	17	106
		Plánované aktivity	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední sekci Uzávěrku aplikací sledují 3 (21,4 %) pracovníci z Pobočkové sítě, 9 (64,3 %) z Centrály a 2 (14,3 %) z Operations. Sledována není 63 (68,5 %) pracovníky z Pobočkové sítě, 12 (13 %) z Centrály a 17 (18,5 %) z Operations. Uzávěrky aplikací se zobrazují pro pracovníky z důvodu, aby věděli, že byl uzavřen předchozí účetní den a oni mohou otevřít den nový na svých počítačích a začít pracovat. Z tohoto důvodu je překvapující vysoké procento kolegů ze všech útvarů, ale hlavně z Pobočkové sítě, kde neshledávají tento údaj důležitým. Opět to vede ke zbytečnému zahlcení IT Helpdesku nahlašováním různých typů závad, které způsobila, jak je zde zřejmé, nepozornost uživatelů.

Tabulka 7: Výsledky otázky č. 5 - Uzávěrky aplikací

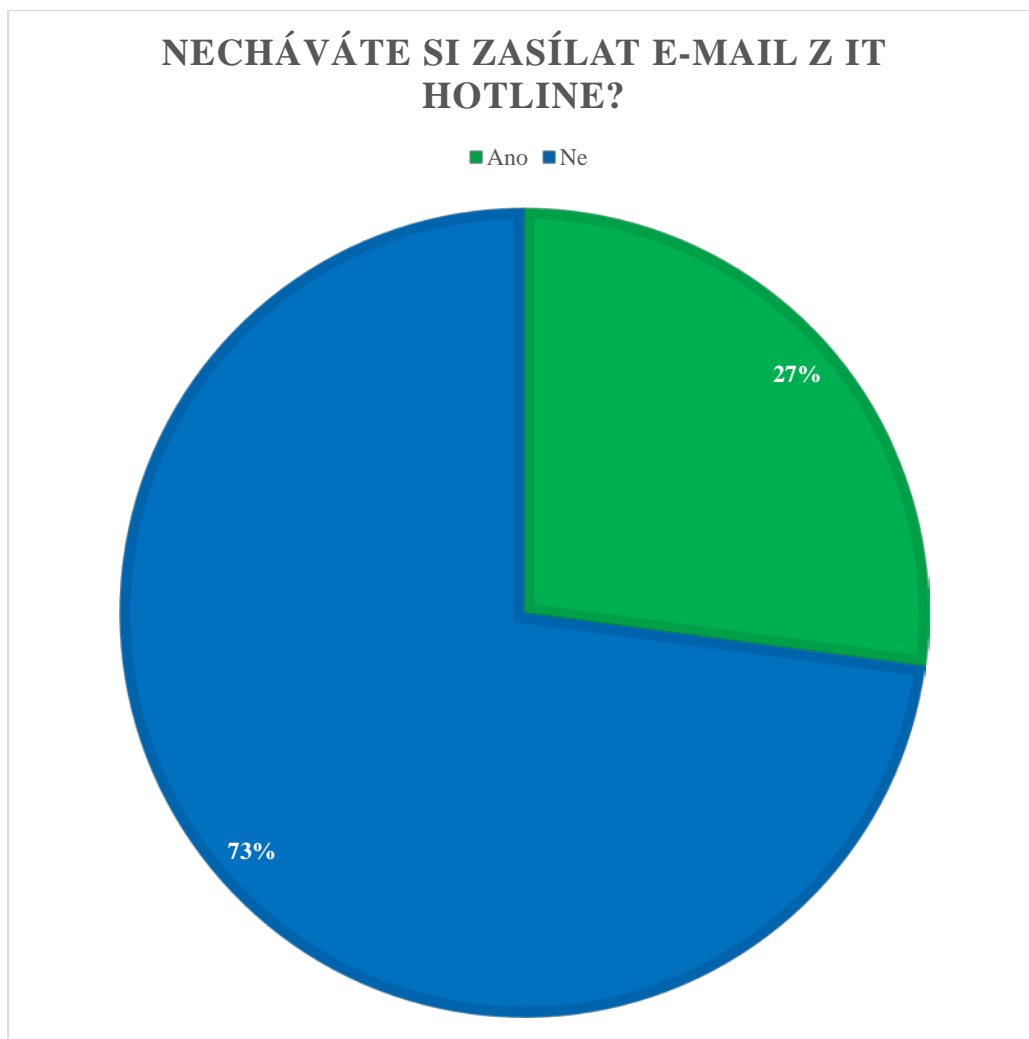
			Uzávěrky aplikací		Celkem
			Ne	Ano	
V jakém útvaru pracujete?	Pobočková síť	Počet	63	3	66
		Uzávěrky aplikací	68,5 %	21,4 %	62,3 %
	Centrála	Počet	12	9	21
		Uzávěrky aplikací	13,0 %	64,3 %	19,8 %
	Operations	Počet	17	2	19
		Uzávěrky aplikací	18,5 %	14,3 %	17,9 %
Celkem		Počet	92	14	106
		Uzávěrky aplikací	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6**Necháváte si zasílat e-mail z IT Hotline?**

U této otázky mě zajímalo, jestli není poskytována služba, která není kolegy využívána.

29 kolegů (27,1 %) si e-mail nechává zasílat a 78 (72,9 %) si jej zasílat nenechává. Ač je procento těch, kteří si e-mail zasílat nenechávají vyšší než těch, kteří ano, zájem o poskytovanou službu evidentně je, což je pozitivní výsledek.



Graf 9: Necháváte si zasílat e-mail z IT Hotline?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na šestou otázku odpovědělo kladně 10 (33,3 %) uživatelů z Pobočkové sítě, 13 (43,3 %) z Centrály a 7 (23,3 %) z Operations. Záporně odpovědělo 56 (73,7 %) kolegů z Pobočkové sítě, 8 (10,5 %) z Centrály a 12 (15,8 %) z Operations. Zde je vysoké procento pracovníků z Pobočkové sítě a Operations pochopitelné, protože pro ně jsou veškeré zprávy zasílané e-mailem dostupné přímo z IT Hotline na pracovišti, tudíž by pouze duplikovali svou informovanost. Pracovníci podpory na Centrále se často pohybují mimo své pracoviště, tudíž je dostupnost této služby pro ně velkým přínosem.

Tabulka 8: Výsledky otázky č. 6

			Necháváte si zasílat e-mail z IT Hotline?		Celkem
			Ano	Ne	
V jakém útvaru pracujete?	Pobočková síť	Počet	10	56	66
		Otázka č. 6	33,3 %	73,7 %	62,3 %
	Centrála	Počet	13	8	21
		Otázka č. 6	43,3 %	10,5 %	19,8 %
	Operations	Počet	7	12	19
		Otázka č. 6	23,3 %	15,8 %	17,9 %
Celkem		Počet	30	76	106
		Otázka č. 6	100,0 %	100,0 %	100,0 %

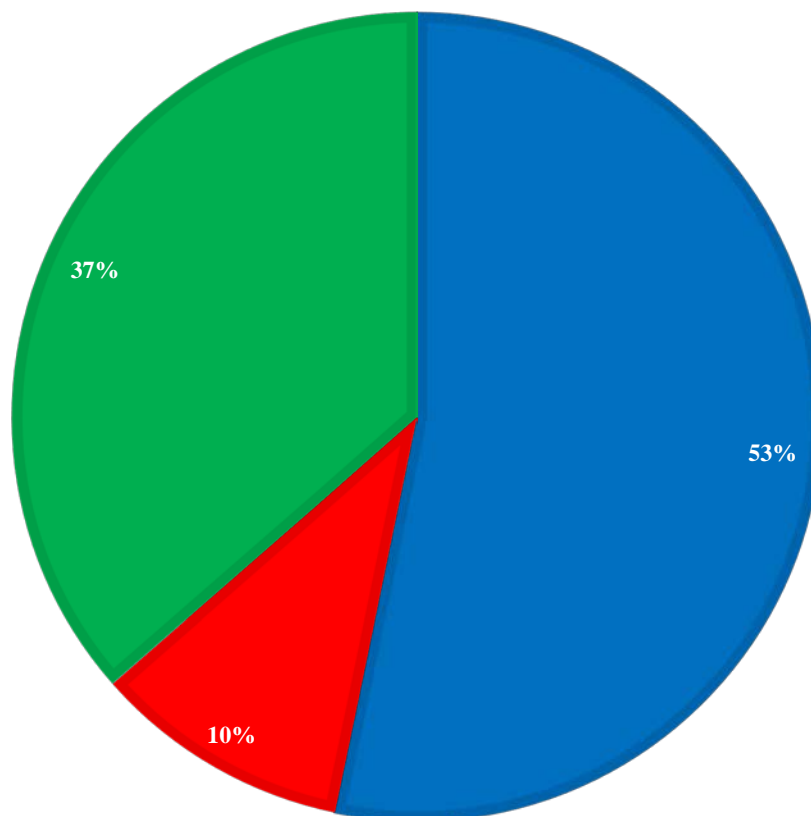
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7**Vyhovuje Vám aktuální forma vystavování na IT Hotline?**

Za pomoci této otázky se snažím zjistit, jak jsou uživatelé spokojeni se současnou formou vývěsky IT Hotline. 57 kolegů (53,3 %) je spokojeno, 11 (10,3 %) spokojeno není a zbylých 39 (36,4 %) respondentů neřeší tuto situaci. Vysoké procento spokojených uživatelů je pozitivním výsledkem, ale je smutné, že druhý nejvyšší výsledek patří kolegům, kteří vystavování neřeší. IT Hotline je určena pro všechny pracovníky, aby jim pomohla alespoň včasným informováním usnadnit práci. Na jejím neustálém zlepšování se podílí tým lidí, kteří se snaží, o co nejefektivnější přínos pro zaměstnance. Proto tento výsledek je pro mě poměrně negativní a bude nutné zapracovat na zvýšení „atraktivitu“ této vývěsky i pro tyto kolegy.

VYHOVUJE VÁM AKTUÁLNÍ FORMA VYSTAVOVÁNÍ NA IT HOTLINE?

■ Ano ■ Ne ■ Neřeším to



Graf 10: Vyhovuje Vám aktuální forma vystavování na IT Hotline?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

K otázce, zda uživatelům vyhovuje aktuální forma vystavování na IT Hotline, se vyjádřilo, že Ano 33 (57,9 %) pracovníků z Pobočkové sítě, 16 (28,1 %) z Centrály a 8 (14 %) z Operations. Odpověď Ne zvolili 3 (30 %) kolegové z Pobočkové sítě, 2 (20 %) z Centrály a 5 (50 %) z Operations. Vystavování neřeší 30 (76,9 %) uživatelů z Pobočkové sítě, 3 (7,7 %) z Centrály a 6 (15,4 %) z Operations.

Tabulka 9: Výsledky otázky č. 7

			Vyhovuje Vám aktuální forma vystavování na IT Hotline?			Celkem
			Ano	Ne	Neřeším to	
V jakém útvary pracujete?	Pobočková síť	Počet	33	3	30	66
		Otázka č. 7	57,9 %	30,0 %	76,9 %	62,3 %
	Centrála	Počet	16	2	3	21
		Otázka č. 7	28,1 %	20,0 %	7,7 %	19,8 %
	Operations	Počet	8	5	6	19
		Otázka č. 7	14,0 %	50,0 %	15,4 %	17,9 %
Celkem		Počet	57	10	39	106
		Otázka č. 7	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8**V případě, že nevyhovuje, jaké změny byste navrhovali?**

Tato otevřená otázka mi má pomoci upozornit na skutečnosti, které kolegům nevyhovují, mohou je obtěžovat, a tudíž by některé odpovědi mohly pomoci v integrování do následného návrhu na zlepšení.

Kolegové, kteří nejsou spokojeni, se ve většině shodují, že je obtěžuje nadále zobrazovací okénko, neboť podobných oken z jiných aplikací je více a dochází k vyrušování od práce. Někteří kolegové si stěžují na nedostatečnou rychlost v upozornění na nefunkčnost, na neúplnost informací, a naopak některým připadají některé informace doslova zbytečné. Jedna ze zajímavých a podnětných odpovědí respondenta: „Zbytečně moc polí. To, co je mimo prvotní obrazovku je již

uživatelsky nečitelné, posouvat stránku uživatel nebude. Zvýraznění nadpisu informací, známých chyb a postupů. Informace o příčině výpadků je zbytečná, uživatelům nic neříkající. Semafor aplikací v levé části obrazovky je zbytečně velký. Zjednodušit nebo zmenšit, popřípadě zrušit úplně. Výpadky se stejně vystavují a uživatele zajímá spíše, co nefunguje než zelený semafor aplikací, který fungují.“

2.10.2 Vyhodnocení dotazníku a zpracování získaných údajů

Dotazník obsahoval 8 otázek, které zodpovědělo 107 kolegů. Prvních 7 otázek bylo nejprve zpracováno pomocí Microsoft Excel, kde jsem vytvořila grafy a které jsem následně vyhodnotila i slovně v této části. Údaje jsou vyjádřeny jak číselně, tak procentuálně a zaokrouhleny jsou na jedno desetinné místo.

Poté jsem pomocí Microsoft Excel vytvořila tabulky, aby bylo na první pohled zřejmé číselné vyjádření výsledků.

Zároveň bych zde také ráda poděkovala všem respondentům, kteří ochotně zodpověděli mé otázky a pomohli mi tím k další části mé diplomové práce.

2.11 Návrhy řešení

V této kapitole se budu věnovat návrhům na zlepšení a případně i zrychlení interní komunikace ve společnosti Česká spořitelna. Pomocí strukturovaných rozhovorů a dotazníků zaslanych zaměstnancům jsem zvolila několik jejich podnětů a ty jsem zpracovala jako návrhy na zlepšení interní komunikace ve firmě. Některé z podnětů, a tedy i negativ, které uživatelé uváděli, byly bohužel způsobeny jejich nedostatečnou informovaností, viz nespokojenost s vyskakovacím oknem. Vyskakovací okno je od samého počátku jeho zavedení možné vypnout, pokud o něj pracovník nemá zájem. Další zajímavé a vybrané návrhy budou nyní vypracovány.

2.11.1 Vzhled IT Hotline a její sekce

V rámci analýzy rozhovorů a dotazníků bylo zjištěno, že pro většinu uživatelů je nejdůležitější sekcí oblast s nedostupnostmi aplikací a informace. Naopak oblast, která není v konečném důsledku téměř sledována, je blok s uzávěrkami.

V současné době při nedoběhnutí některé z uzávěrek aplikací dochází po tomto zjištění k informování vlastníka aplikace. Ten kontaktuje své podřízené, kteří prošetří daný stav a předají zpět zprávu vlastníkov, který kontaktuje IT Service Desk již s konkrétní informací. Jestliže se jedná o výpadek, bývá okamžitě vystaven na IT Hotline. Pokud má uzávěrka pouze zpoždění, napíše se zpráva do sekce Informací.

Dle daného zjištění bych jako první návrh na zlepšení doporučila zrušit sekci uzávěrek aplikací, která není pro uživatele důležitou a která zabírá prostor, který by mohl být využit k jiné, potřebnější nabídce. Navíc dle současného stavu se informace na IT Hotline duplikuje, neboť bývá nejen uvedena ve zmíněném bloku, ale zároveň dle závažnosti bývá vystavena i do dalších částí IT Hotline.

IT Hotline v České spořitelně má na starosti a spravuje jeden z kolegů, kterého jsem zároveň požádala o podrobnější informace k mému návrhu. Bylo pro mě důležité vědět, o jak náročný zásah do IT Hotline se jedná, ať už z časového tak i finančního hlediska. Dle jeho sdělení se jedná o úpravu skript, která nepatří mezi ty nejnáročnější, ale pochopitelně několik hodin práce zabere. V první řadě by musel upravit samotný vzhled IT Hotline, tzv. Dashboard, kam se zasílají zadaná data. Tato část by zabrala přibližně 1,5 hodiny času. Dále by musel upravit vyskakovací okénko, tzv. Extension, což by zabralo cca 30 minut. V poslední řadě by musel upravit grafiku IT Hotline, aby místo po zrušených uzávěrkách nezůstalo prázdné a sloužilo by k dalšímu možnému rozšíření pole pro nedostupnost aplikací a k němu patřících náhradních postupů. Tento úkon by trval dalších přibližně 30 minut. Konkrétní vyčíslení práce a průměrných nákladů shrnu v následující tabulce.

Tabulka 10 - Kalkulace nákladů návrhu č. 1

Zaměstnanec	Čas	Hodinová mzda	Celkem
X	2	280	560

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro IT Hotline tedy navrhuji zrušení sekce IT Hotline, která nepodává pro většinu zaměstnanců relevantní informace. Návrh je dle konzultace s kolegou poměrně snadno realizovatelný za poměrně nízkých nákladů a pro zaměstnance by byla velkým přínosem, neboť by se rozšířila pole pro nedostupnost aplikací a informace.

2.11.2 Vzhled IT Hotline a její sekce další návrh

Následující bod vyplynul z dotazníkového šetření z poslední otázky, kde se mohli kolegové vyjádřit, co je konkrétně trápí ve spojitosti s IT Hotline. Několik kolegů zmínilo tzv. semafor, který je souhrnem všech aplikací v levé části IT Hotline (viz obrázek č. 3), který zabírá poměrně velkou část celé obrazovky a nepodává uživatelům žádné zásadní informace. Důležitá je pro ně informace o nedostupnosti, barvu na semaforu během dne nesledují a není pro ně tudíž relevantní.

Tato část by se dala opět využít k prostoru pro popis nedostupností či jiných důležitých informací, které IT Hotline může nabízet.

Po konzultaci s kolegou tato úprava, jelikož se týká úpravy dat a grafiky IT Hotline, by zabrala přibližně 1 hodinu. Opět konkrétnější přehled průměrných nákladů zobrazí tabulka, viz níže.

Tabulka 11: Kalkulace nákladů návrhu č. 2

Zaměstnanec	Čas	Hodinová mzda	Celkem
X	1	280	280

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším návrhem pro úpravu IT Hotline je zrušení sekce se semaforey, která dle kolegů jimi není sledována a prostor by mohl být využit pro významnější informace. Jedná se o jednoduchou úpravu skriptu, který není vysokým nákladem pro společnost a byl by přínosem pro vzhled a nabídku IT Hotline.

2.11.3 Úprava zobrazení vystavovaných informací

Z provedeného výzkumu dále vychází poznatek, že někteří kolegové při náhledu na IT Hotline a prokliknutí se k danému výpadku, nepotřebují všechny pole informací, které jsou sdíleny. Pro pobočkového pracovníka není podstatnou informací, co bylo příčinou daného výpadku, ale pro analytika je tato informace důležitá. Naopak analytik nepotřebuje informaci, kdy bude chod aplikace obnoven, ale je to důležitá informace pro pracovníky poboček.

Z výše uvedeného jsem provedla návrh, kde by si uživatelé mohli sami navolit pro ně důležitá pole, tak jako si vybírali aplikace, které sledují. Ostatní pole by měli zaslepena, a tudíž by je nezdržovala při rychlém náhledu na vývěsku. Okamžitě by viděli informace, které jsou pro ně významné a mohli pokračovat ve své práci, pokud jim to systém dovolí.

Návrh jsem opět konzultovala s kolegou, který IT Hotline spravuje. Tento podnět patří mezi ty složitější, ale byl by realizovatelný. Kolega by nejprve musel vytvořit modelovou sazbu k uchování dat k 1 uživateli, kdy firma má cca 11.000 uživatelů. Toto by zabralo přibližně 2 hodiny času. Následovala by analýza procesu, která by si vyžádala přibližně 1,5 hodiny. Zpracování dat a jejich odesílání by trvalo asi 2,5 hodiny. V konečné fázi úprava grafického znázornění by trvala cca 2 hodiny.

Tabulka 12: Kalkulace nákladů návrhu č. 3

Zaměstnanec	Čas	Hodinová mzda	Celkem
X	8	280	2240

Zdroj: Vlastní zpracování

Daný návrh, který nabízí zaslepení nežádoucích políček pro uživatele je realizovatelným návrhem, který pro společnost znamená náklad 2240,- Kč. Přestože tento celý proces by zvýšil náročnost a zátěž serveru, kapacita je stále dostatečná pro samotné fungování, a tudíž by nasazení bylo realizovatelné.

2.11.4 Vystavování výpadků Incident manažerem

Na základě analýzy výsledků výzkumu bylo zjištěno, že 10 % uživatelů není spokojeno se současnou formou vystavování na IT Hotline. Všichni z nich zmínili, mimo jiné, nedostatečnou rychlost, než se k nim zpráva o výpadku dostane. Pokud by informaci měli v předstihu, vyhnuli by se započítí nové práce, kterou později z důvodu nedostupnosti aplikace, nedokončí.

V bodě 2.8 jsem popisovala současný proces průběhu vystavování na vývěsku. Výpadek bývá nejdříve zjištěn IT Helpdeskem, který informuje Incident manažera. Incident manažeri jsou operátoři z dohledu aplikací, jejichž pracovní doba je 7x24 a kteří se každý den střídají v této pracovní roli. Incident manažer po kontaktování

IT Helpdeskem kontaktuje vlastníka aplikace a po konzultaci s ním zpět kontaktuje IT Helpdesk, kterému předá již konečné stanovisko k vystavení informace.

Tento proces je v konečné fázi zbytečně složitý a zdlouhavý. Mým návrhem je přesunout vystavování nedostupností aplikací přímo na Incident manažery. Ti již mají konkrétní informace od vlastníka aplikace a mohou přímo sdílet zprávu, která jim je sdělena. Zkrátí se tak proces o znovu kontaktování IT Helpdesku, kterému musí Incident manažer opět vysvětlit daný problém a pomoci s formulací textace pro IT Hotline.

Tento návrh je realizovatelný, neboť z něj nevyplývají žádné extra náklady pro organizaci. Operátoři mají již dnes oprávnění k vystavování na IT Hotline, tudíž ani tento úkon není překážkou. Jedná se o pouhé zaučení a vysvětlení jednotlivých políček vývěsky, což by zabralo časový úsek cca 15 minut. Proškolení by proběhlo v pracovní době operátorů, čímž by nedošlo k navýšení nákladů. Díky tomuto kroku by došlo ke zkrácení sdílení informace o cca 2 minuty, což je pro mnohé pracovníky drahocenný čas, kterým ušetří zbytečnou námahu sobě a zároveň neobtěžují klienty banky.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit současný stav fungování interní komunikace ve společnosti Česká spořitelna, a. s. se zaměřením na konkrétní nástroj IT Hotline a v rámci možností navrhnout jeho zjednodušení. Ke zjištění aktuální situace, jak je vnímána zaměstnanci, jsem provedla nejprve kvalitativní předvýzkum pomocí strukturovaných rozhovorů. Z něj jsem následně odvodila otázky pro kvantitativní výzkum. Obě formy výzkumu mi pomohly k zamyšlení se nad občas zbytečně komplikovanou podobou současné formy interní komunikace a k vytvoření návrhů na její zlepšení. Tímto se mi podařilo cíl práce splnit.

Teoretickou část práce jsem vypracovala s pomocí odborné literatury a článků, ať ve fyzické podobě či virtuální na stránkách dostupných z VUT Brno a Karlovy Univerzity. V první fázi jsem shrnula obecně komunikaci jako takovou a posléze jsem se podrobněji věnovala přímo interní komunikaci, kterou jsem rozebrala z mnoha různých pohledů a v mnoha různých formách, tak jak ji popsali autoři knih a článků.

Na teoretickou část jsem navázala částí praktickou, ve které jsem shrnula základní informace o společnosti Česká spořitelna a popsala její současný stav. Jelikož Česká spořitelna je obrovskou korporací, v praktické části jsem se nezaměřila na komplexní interní komunikaci ve firmě, ale věnovala jsem pouze části, která informuje pracovníky o nenadálých událostech. Pomocí předem stanovených cílů jsem posléze vybrala výzkumné otázky, které by byly dostatečně vypovídající a dodaly mi žádoucí informace pro kladné zhodnocení a návrhová řešení. Z nedostatků, které byly zjištěny výzkumem, jsem vybrala ty zásadní, ke kterým jsem navrhla opatření pro jejich další zlepšení. Na základě provedených analýz jsem však zjistila, že většina zaměstnanců je se současným stavem spokojena. Přesto existují pracovníci, kteří vyhodnotili jako negativum nedostatečnou rychlost v obdržení informace o nenadálé události. Někteří také upozornili na zbytečné množství nepotřebných informací, kterými jsou zahlceni. Všechny tyto podněty jsem zmapovala a zkonzultovala s pracovníkem společnosti a na základě těchto poznatků jsem navrhla několik návrhů na zlepšení. Z výsledků výzkumu je zřejmé, že pracovníci hodnotí

komunikaci v rámci IT Hotline pozitivně s přihlédnutím k případným úpravám, které zmiňuji v návrhovém řešení.

Tak jak jsem uvedla v úvodu této diplomové práce, interní komunikace patří k jedné z nejrychleji rostoucích specializací v oblasti PR a komunikačního managementu. Firmy by neměly tento fakt opomíjet. Komunikace je základním konceptem organizace a je důležitým nástrojem pro sdílení informací mezi managementem a zaměstnanci. Zvyšování efektivity interní komunikace by mělo být kontinuálním procesem, aby se vyeliminovaly případné slabé stránky. Pokud toto společnosti nebudou akceptovat, v souboji s konkurenčními firmami to na ně bude mít neblahý dopad.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BORCA, Cristina a Viorica BAESU. *A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization*. [online]. 2014, vol. 124, str. 496-503 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>.

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

CONSTANTIN, Elena Claudia a Cosmin Constantin BAIAS. *Employee Voice – Key Factor in Internal Communication*. [online]. 2014, vol. 191, str. 975-978 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.319>.

CSAS [online]. Praha: Česká spořitelna, a. s., [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>.

GA.NATUR.CUNI [online]. Praha: Netmail, s. r. o. a CIT PřF UK, [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <http://ga.natur.cuni.cz/co-je-google-apps>

GOEIJ, Hana de. *190: Česká spořitelna 1825-2015*. Praha: pro Českou spořitelnu vydala Mladá fronta, 2015. ISBN 978-80-204-3824-9.

HANNAGAN, Tim a Roger BENNETT. *Management: concepts & practices*. 3rd ed. New York: Financial Times Prentice Hall, c2002. ISBN 0-273-65189-7.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011.

ISBN 978-80-251-2636-3.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-161-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2.

ITBIZ [online]. Praha: Nitemedia, [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/slovník/marketing/firemni-komunikace>.

JOHANSEN, Winni, Helle K. AGGERHOLM, Finn FRANDSEN. *Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations*. [online]. 2012, vol. 38, str. 270-279 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.008>.

KALLA, Hanna. *Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation*. Helsinki, 2006. Disertační práce. Helsinki School of Economics.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš.adopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.

KREPA, Gary L. *Organizational Communication and Organizational Effectiveness*. [online]. 1985. vol. 14, str. 109-119 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z databáze Communication & Mass Media Complete: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ufh&AN=12185838&lang=cs&site=ehost-live>.

LEVY, Steven. *Jak myslí Google: a jaké je tajemství jeho úspěchu*. Přeložil Jan AUSKÝ. Praha: Grada, 2012. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-4223-6.

MEN, Linjuan Rita. *The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness*. [online]. 2015, vol. 41, str. 461-471 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004. ISBN 978-80-200-0592-2.

OLANIRAN, Bolanle. *Internal Communication in Organizations: Virtual Teams and Information Communication Technologies (ICTs) as Keywords*. [online]. 2009. str. 1-24 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z databáze Communication & Mass Media Complete: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ufh&AN=45285878&lang=cs&site=ehost-live>.

OLIVÁN, Jara Bernués. *Communication as an element of knowledge for the company's human resources*. [online]. 2017, vol. 237, str. 1533-1536 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.241>.

PREKUL, D. *Informace o přechodu ČS, a. s. od společnosti Microsoft ke společnosti Google* [ústní sdělení]. Česká spořitelna, a. s. Jiráskova 34, Jihlava. 28. 2. 2019.

RAŠTICOVÁ, Martina. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích: Effective approaches to leadership of diverse teams in Czech enterprises : teze habilitační práce*. Brno: VUTIUM, 2012. ISBN isbn978-80-214-4486-7.

RITT, Adriana. *Planning the Internal Communication*. [online] 2009. vol. 8, str. 31-36 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z databáze Communication & Mass Media Complete:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=d5b77f15-390a-4582-90cc-888ba380e906%40sdc-v-sessmgr03>.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš.aaktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

SMITH, Lyn a Pamela MOUNTER. *Effective internal communication*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 978-0-7494-5265-0.

VERČIČ, Ana Tkalac, Dejan VERČIČ a Krishnamurthy SRIRAMESH. *Internal communication: Definition, parameters, and the future*. [online]. 2012, vol. 38, str. 223-230 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>.

WELCH, Mary a Paul R. JACKSON. *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. Corporate Communications: An Internal Journal [online]. 2007, vol. 12, no. 2, str. 177-198 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.841&rep=rep1&type=pdf>.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Ohodnoťte, jak jste byl/a informován/a o migraci části IT v jednotlivých fázích	61
Graf 2: Prosím, ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost s průběhem nasazení.....	62
Graf 3: Na jaké úrovni byla podle Vás komunikace k přechodu na Google Apps v České spořitelně?	62
Graf 4: Jak dlouho pracujete v České spořitelně?.....	73
Graf 5: V jakém útvaru pracujete?.....	75
Graf 6: Víte, co je IT Hotline?	75
Graf 7: Sledujete IT Hotline?.....	77
Graf 8: Kterou sekci IT Hotline nejčastěji sledujete?.....	79
Graf 9: Necháváte si zasílat e-mail z IT Hotline?.....	84
Graf 10: Vyhovuje Vám aktuální forma vystavování na IT Hotline?	86

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: IT Hotline - 1. verze	64
Obrázek 2: IT Hotline - 2. verze	65
Obrázek 3 - IT Hotline - 3. verze.....	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výsledky otázky č. 1	74
Tabulka 2: Výsledky otázky č. 3	76
Tabulka 3: Výsledky otázky č. 4	78
Tabulka 4: Výsledky otázky č. 5 – Nedostupnost aplikací.....	80
Tabulka 5: Výsledky otázky č. 5 - Informace.....	81
Tabulka 6: Výsledky otázky č. 5 - Plánované aktivity	82
Tabulka 7: Výsledky otázky č. 5 - Uzávěrky aplikací.....	83
Tabulka 8: Výsledky otázky č. 6	85
Tabulka 9: Výsledky otázky č. 7	87
Tabulka 10 - Kalkulace nákladů návrhu č. 1	89
Tabulka 11: Kalkulace nákladů návrhu č. 2	90
Tabulka 12: Kalkulace nákladů návrhu č. 3	91

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Otázky pro strukturovaný rozhovor

Příloha č. 2 - Dotazník

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Otázky pro strukturovaný rozhovor

- 1) Sledujete IT Hotline? Pokud ano, uveďte pozitiva, která na ní shledáváte. Jestliže IT Hotline nesledujete, zkuste uvést důvody, proč ne.
- 2) Kterou sekci IT Hotline sledujete? Ty, které nesledujete, uveďte důvod, proč pro Vás nejsou zajímavé?
- 3) Líbí se Vám vzhled IT Hotline? Pokud ano, co vidíte jako pozitivní, pokud ne, co se Vám konkrétně nelíbí?
- 4) Necháváte si zasílat e-mail z IT Hotline? Pokud ne, proč ne?
- 5) Vyhovuje Vám aktuální forma vystavování na IT Hotline? Pokud ano, prosím, o uvedení kladů a pokud ne, uveďte, prosím, zápory.
- 6) Chybí Vám na IT Hotline nějaká funkčnost či informace, o kterou by se dala rozšířit?
- 7) Má IT Hotline pro Vás nějakou vlastnost či funkčnost, která by měla být určité vypnuta či nějakým způsobem poupravena?

Příloha č. 2 - Dotazník

- 1) Jak dlouho pracujete ve spořitelně?
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 1 – 5,9 let
 - c) 6 let a více
- 2) V jakém útvaru pracujete?
 - a) Pobočková síť
 - b) Centrála
 - c) Operations
 - d) Jiné (uveďte jaké)
- 3) Víte, co je IT Hotline?
 - a) Ano
 - b) Ne
- 4) Sledujete IT Hotline?
 - a) Ano, pravidelně

- b) Občas
 - c) Skoro nikdy
 - d) IT Hotline nevím, co je
- 5) Kterou sekci IT Hotline nejčastěji sledujete?
- a) Nedostupnost aplikací
 - b) Informace
 - c) Plánované aktivity
 - d) Uzávěrka aplikací
- 6) Necháváte si zasílat e-mail z IT Hotline?
- a) Ano
 - b) Ne
- 7) Vyhovuje Vám aktuální forma vystavování na IT Hotline?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Neřeším to
- 8) V případě, že nevyhovuje, jaké změny byste navrhovali?